

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Martin Kalju

**TEGEVVÄELASTEST ALLOHVITSERIDE
VÄRBAMISE JA VALIKU VÄLJAKUTSED
MEREVÄES**

Lõputöö

Juhendaja: Grete Männikus, MBA

Pärnu 2021

Soovitan suunata kaitsmisele

Grete Männikus

digiallkirjastatud

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht Margus Kõomägi

digiallkirjastatud

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Martin Kalju

digiallkirjastatud

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Personali värbamine ja valik	7
1.1. Värbamise ja valiku protsessi olemus organisatsioonis	7
1.2. Värbamise ja valiku protsessi tulemuslikkuse hindamismeetodid	14
2. Eesti mereväe tegevvällastest allohvitseride värbamine ja valik.....	18
2.1. Organisatsiooni tutvustus ja uurimismetoodika	18
2.2. Mereväe allohvitseride värbamise ja valiku protsessi toimimine	20
2.3. Uuringu järeldused ja ettepanekud protsessi parendamiseks	37
Kokkuvõte	41
Viidatud allikad.....	44
Lisad	46
Lisa 1. Küsimustik tegevvällastest allohvitseridele.....	46
Lisa 2. Mereväe veebli intervjuu.....	50
Lisa 3. Värbamisspetsialisti intervjuu	52
Summary	53

SISSEJUHATUS

Kaitsevägi on pidevas arengus. Järjest paranevad peale ajateenijate väljaõppega seonduva ka kaitseväelaste endi töötingimused, neile pakutavad hüved ja tagatised. Karjäär riigikaitstes peaks noortele olema justkui arvestatav valikuvõimalus. Sellegipoolest pole praeguseks siiski veel ettenähtud tegevväelaste ametikohad täielikult täidetud. Selle saavutamiseks tuleb tõsta värbamise suutlikkust ning valida edukamalt välja sobivamaid tegevteenistujaid, sealhulgas tulevase reservväelasi juhendavaid või erialaspetsialistina töötavaid allohvitseride. Seeläbi saaks vähendada isikkoosseisu vahetumist, luues eeldused leidmaks kauemaks pühendunumaid töötajaid. Senisest tõhusam tegevväelastest allohvitseride värbamine ja valik aitaks kaasa käimasolevate ja kavandatavate tööprotsesside jätkusuutlikumale teostamisele.

Mereväe laevastiku ja baasi allohvitseridele mõeldud ametite täitmine on probleemne kahel põhjusel. Esiteks ei pruugi, olenevalt vakantselt ametikohast, saadud värvatavate valimist piisata kvalifitseeritud tööjõu valikuks, tulenevalt kas siis nende huvipuudusest või tegevväelastele kehtestatud nõuete ja piirangute tõttu. Teise asjaoluna võib välja tuua personalivoolavuse, mis tuleneb allohvitseride madalamatel ametikohtadel muu hulgas lihtsalt öeldes valede inimeste valimisest. Nooremallohvitserid lahkuvad töölt isiklikel põhjustel või mittesobivuse pärast mõnikord enneaegselt. Teisisõnu pärsib allohvitseri ennatlik tegevteenistusest lahkumine tema allüksusele seatud ülesannete täitmist: värbamisega peab uuesti alustama. Kuna kaitseväge teenistuse seaduse kohaselt tegevväelastele katseaega ei kohaldata, võidakse avastada tööle võetud allohvitseri ebakompetentsus alles hilisema kontrolli käigus. Küsitluse tulemusena (Praks, 2017, lk 31) on teada, et alluvate töölt lahkumise kavatsus on võrreldes ülemate tahtmisega töökohta vahetada suurem. Lõputöö kirjutatakse väeüksuste ülematele, tegemaks protsessi muutmist algatavaid otsuseid.

Lõputöö eesmärk on teha ettepanekuid Mereväe allohvitseride värbamise ja valiku protsessi parendamiseks.

Uurimisküsimused on alljärgnevad:

- kuidas on korraldatud mereväebaasi ja laevastiku allohvitseride värbamine ja valik?
- mida teha võimaluste piires teisiti, et tegevväelaste värbamine ja valik toimiks tulevikus tulemuslikumalt?

Uurimisülesanded on alljärgnevad:

- anda teoreetiline ülevaade personali värbamise ja valiku olemusest ning protsessi hindamismeetoditest;
- selgitada välja protsessi toimimine Mereväes intervjuude ja koostatud küsitlusega;
- võrrelda personali värbamise ja valiku korraldust protsessi teoreetiliste käsitlustega;
- teha järeldused ja töötada välja protsessi parendusettepanekud.

Lahendamaks probleemset tegevväelastest allohvitseride värbamist ja valikut Mereväes, on väljakutseteks organisatsioonis protsessi täiustamine ja rakendamise võimaldamine. Kirjutatava lõputöö uuringu tulemuste järeldused ja edasised ettepanekud on mõeldud nende väljakutsetega tegelemiseks, et värvata ja valida sobivamaid kandidaate.

Lõputöö kirjutamisel töötatakse läbi personalijuhtimise teemalised teadusartiklid ja kirjandusallikad. Lõputöös kirjutatakse põhjalikumalt personali värbamise kanalitest ja töökuulutustest, valiku vahenditest ja meetoditest. Veel tuuakse välja erinevate teemat käsitlevate autorite juhised ning soovitusel protsessi tulemuslikkuse hindamiseks. Lähemalt vaadatakse, milliste värbamise ning valiku protsessi teoreetiliste aspektide rakendamine võiks anda organisatsiooni kontekstis paremaid tulemusi.

Lõputöö kirjutamisel valmistatakse ette ja viiakse läbi küsitlus ja intervjuud, seega kasutatakse andmete kogumiseks kvantitatiivset ning kvalitatiivset uurimismeetodit. Kvalitatiivsed andmed kogutakse poolstruktureeritud intervjuude kaudu, küsitledes väeliigi veeblit ja värbamisspetsialisti. Kvantitatiivseid andmed kogutakse kasutades struktureeritud küsimustikku ning ankeedile vastaksid ehk üldkogumi moodustaksid laevastiku ning mereväebaasi allohvitserid. Analooget teemat on varasemalt Eestis uuritud ettevõtete näitel, Kaitseväge kohta pole autorile teadaolevalt kõnealusel teemal

kirjutatud. Mereväes on varem läbi viidud tööga rahulolu ja töölt lahkumise kavatsuse uuring – seal välja toodud järeldus haakub viidatuna kasutamiseks ka käesoleva lõputöö teema arenduses. Antud uuringu ankeetküsimustiku ja intervjuude küsimused on sõnastatud autori enda lõputöös viidatud teooriast lähtuvalt, käsitledes peamiseid temaatilisi märksõnu. Intervjuudes sisalduvaid küsimusi võidakse intervjuude käigus vajaduspõhiselt täpsustada.

Lõputöö koosneb kahest suuremast peatükist. Esimeses, teoreetilises osas, antakse ülevaade personali värbamise ja valiku protsessi olemusest organisatsioonis ning kirjeldatakse avalikku teenistust. Seejärel tuleb juttu sel teemal arutavate autorite praktilistest suunistest protseduuride edukuse hindamisel. Teises peatükis, lõputöö empiirilises osas, tutvustatakse organisatsiooni ning räägitakse kasutatud uurimis-metoodikast. Järgnevalt selgub uuritava protsessi toimimine. Peale seda, kogutud vastuste analüüsi tulemusena, teeb autor viimases alapeatükis omapoolsed järeldused ning esitab nendest lähtuvad ettepanekud protsessi parendamiseks. Lõputööga seostuvateks lisadeks on intervjuude küsimused ja küsimustik tegevvällastest allohvitseridele.

1. PERSONALI VÄRBAMINE JA VALIK

1.1. Värbamise ja valiku protsessi olemus organisatsioonis

Organisatsiooni ja personali töösuhe on ajas muutunud (vt tabel 1). Töötajad soovivad tööandjalt meelepärasemaid töötingimusi, organisatsioonid otsivad sobivamaid talente. Värbamise ja valiku protsessis viiakse kokku lootustandev töötaja ja vastuvõetav tööpakkumus.

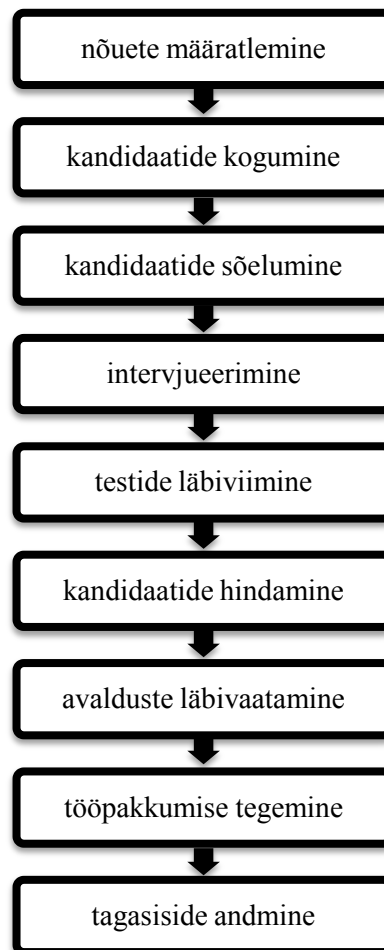
Tabel 1. Inimesed tänapäeva organisatsioonis

VANA TEGELIKKUS	UUS TEGELIKKUS
Inimesed vajavad organisatsioone	Organisatsioonid vajavad inimesi
Konkurentsieelise annavad kapital, seadmed ja asukoht	Konkurentsieelise annavad eelkõige andekad inimesed
Töökohti ei jätku	Andekaid inimesi ei jätku
Inimesed on lojaalsed ja töötajad on tagatud	Inimesed liiguvad ja püsivad samal töökohal lühemat aega
Inimesed nõustuvad pakutava standardpaketiga	Inimesed nõuavad märksa enam hüvesid

Allikas: Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2006, lk 7

Kõik personali värbamise ja valikuga seonduvad tegevused peavad olema suunatud organisatsiooni tuleviku eesmärkide saavutamiseks (Dessler, 2013, lk 183). Kvaliteetse tööjõu värbamise problemaatika valmistab raskusi personali valikul ja hoidmisel ka militaarvaldkonnas. Tsiviilühiskonna väärtushinnangute muutused ja asjaolu, et järjest enam on noortel kadumas motivatsioon relvajõududega liituda, loovadki olukorra, kus sõjalise organisatsiooni ametikohtade täitmine muutub edaspidi keerulisemaks. (Alexandrescu, 2018, lk 67) Peale selle lahkuvad nooremad töötajad organisatsioonist suurema tõenäosusega kui vanemad kolleegid (Ertas, 2015, lk 407). Seepärast tuleks

palgata karjääri tegemisele mõtlemaid inimesi. Need nii-öelda õige mõtteviisiga töötajad aitab üles leida viimistletud värbamise ning valiku protsessi juhtimine. Joonisel 1 on näidatud personali värbamise ja valiku protsessi etapid ehk järjestikused tegevused.



Joonis 1. Värbamise ja valiku etapid. Allikas: Armstrong & Taylor, 2014, lk 226

Personali värbamise protsessi käigus kutsutakse vabale ametikohale kandideerima sobivate teadmiste, oskuste ja kogemusega töötajaid. Edukas värbamisprotsess lõpeb valikuga. (Avaliku teenistuse... 2016, lk 4) Värbamise eesmärgiks on täita töökohad selliste inimestega, kellel on olemas soovitud kompetents (Yalcin, 2019, lk 2). Värbamisvajaduse välja selgitamine tugineb personaliplaneerimisele. Personaliplaanis on info selle kohta, kui palju, millistele ametikohtadele ja millise kvalifikatsiooni ja kompetentsiga inimesi strateegiliste eesmärkide täitmiseks vaja on. Värbamisvajaduse väljaselgitamisse peab lisaks personalitöötajale ja vahetule juhile olema kaasatud ka organisatsiooni juhtkond, seda just personaliplaani koostamise etapis. Värbamissoov

fikseeritakse värbamistaotluses, kus tuuakse välja olulisemad tööalased kokkulepped. Värbamistaotluse põhjal koostab organisatsiooni personaliosakond vajamineva töökuulutuse. (Avaliku teenistuse... 2016, lk 5) Värbamisstrateegiat kasutavad valdavalt paljude töötajatega suurorganisatsioonid.

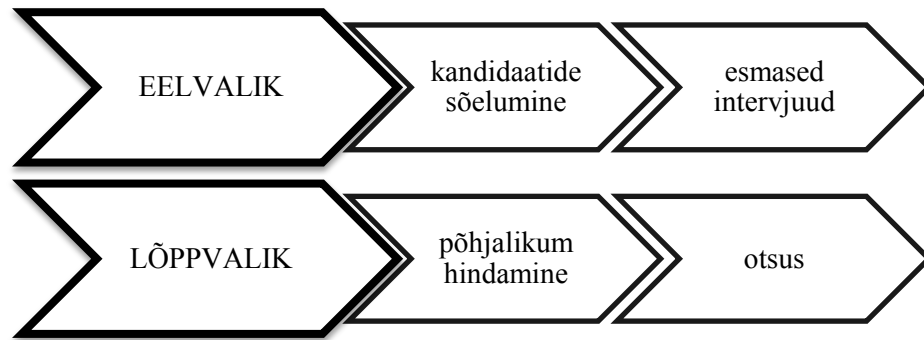
Värbamine on üha enam muutumas turunduseks. Tööandjatel ei piisa enam üksnes töökuulutuse avaldamisest ning sobilike talentide kandideerimisavalduste ootamisest. Nagu inimesed otsivad enne suuremate ostuotsuste tegemist infot toodete/teenuste ja nende pakkujate kohta, otsitakse informatsiooni ka töökohtade ja tööandjate kohta. Kui tahta, et leitav informatsioon inimestes huvi tekitaks, tulebki organisatsioonides rohkem kui kunagi varem hakata tegelema värbamisturundusega. Värbamisturundus tähendab erinevate strateegiate ning taktikate kasutamist potentsiaalsete talentide leidmiseks, ligimeelitamiseks ja haaratuna hoidmiseks juba enne pakutavale ametikohale kandideerimist. (Tamme, 2019, lk 13)

Mida konkreetsemalt on ära kirjeldatud nõuded kandidaadile, seda kindlamalt ka kandideerivad need inimesed, kes võiksid ametikohale sobida. Värbamiskanali valik mängib otsingu edukuses olulist rolli – sobiva inimese leidmiseks peab info pakutavast töökohast temani jõudma. Enimlevinud kanalid on internetis olevad andmebaasid, organisatsiooni kodulehekülg, sotsiaalmeedia, karjäärimessid ja Töötukassa, samuti ka organisatsiooni omad töötajad ja näiteks avatud uste päevade korraldamine. (Avaliku teenistuse... 2016, lk 6) Sotsiaälvõrgustike kaudu töötajate otsimine on suure kasutajate arvu tõttu hea moodus ka passiivsete tööotsijate värbamiseks (Yalcin, 2019, lk 2). Organisatsioonisisese värbamise võimekus oleneb madalamatel ametikohtadel olevate pädevate töötajate olemasolust (Devaro & Morita, 2013, lk 228). Organisatsiooni-väliseks värbamiseks võidakse välja kuulutada avalik konkurss. Tegemist on otsingumeetodiga, mida kasutades edastatakse informatsiooni vaba ametikoha kohta avalikes kanalites. Avaliku konkursi eesmärgiks on jõuda võimalikult paljude sihtrühma liikmeteni, kes tegelevad töö otsimisega või kaaluvad töökoha vahetamist. Erinevate kanalite kasutamine värbamisprotsessis tagab tööandjale suurema kandidaatide hulga ja aitab lisaks organisatsioonil ennast avalikult reklaamida. (Tamme, 2017, lk 128)

Organisatsioonivälisel värbamisel võib aga juhtuda, et ametikohale kandideerib keegi, kes pole pakutavale tööle sobiv, kuid kes sobiks hoopis teisele ametikohale. Seetõttu ei tohiks kandidaati koheselt ignoreerida, vaid võimalusel pakkuda talle selle asemel alternatiivset ametikohta.

Olgu siinkohal öeldud, et kandidaate ei too läbimõeldud töökuulutus ega õige värbamiskanal juhul, kui tööandja maine on halb. Tööandja maine kujundamisel on tähtis roll siseturundusel, sest töötajad turundavad organisatsiooni ka peale tööaega nii tuttavate ja sõprade seas, aga ka kohtudes uute inimestega. Rohkem kui kodulehele kirjutatud organisatsiooni väärtusi, visiooni ja missiooni usutakse seda, mida räägivad töötajad oma tööandjast. Tööandja maine pole oluline kõigest uute töötajate ligimeelitamiseks, vaid ka olemasolevate hoidmiseks. (Mikiver, 2010, lk 38)

Kui värbamisega on vajalikul hulgal potentsiaalselt sobivaid kandidaate üles leitud, tuleb nende seast teha valik (vt joonis 2 lk 10) tuginedes nõuetele ja kokkulepitud valikukriteeriumitele (Avaliku teenistuse... 2016, lk 8). Peamised valikukriteeriumid on organisatsioonides universaalsed. Tähtsamateks kriteeriumiteks on omandatud haridus, eelnev töökogemus, teadmised ja oskused. Lisaks tuleks tähelepanu pöörata inimese motiveeritusele, õppimisvõimele, arengupotentsiaalile ning isikuomaduste sobivusele. (Avaliku teenistuse... 2016, lk 9) Personali valiku protsessi tulemusena otsustatakse, milline kandidaat on ametikohale kõige sobivam (Armstrong & Taylor, 2014, lk 226). Selleks kogutakse kandideerijate kohta infot prognoosimaks nende tulevast tööalast edukust (*Ibid.*, lk 236). Valiku protsessi olulisemad aspektid mõlema laua taga istuva osapoole jaoks on ära toodud tabelis 2 (vt lk 10). Kaks peamist organisatsioonides kasutatavat valimisprotseduuri on dokumentide läbivaatamine (CV, haridust tõendavad tunnistused ja diplomid) ning tööintervjuude läbiviimine (König, Klehe, Berchtold & Kleinmann, 2010, lk 22). Resultatiivsed meetodid töötaja töötulemuse ennustamiseks on katseaeg või proovipäev (Moore, 2017, lk 14). Proovipäev on valiku meetod tehtava töö tulemuslikkuse ennustamiseks. Proovipäeval täidab ametikohale kandideerija töökeskkonnas ette antud ülesandeid. Sedasi saadakse esmane ülevaade tema sobivusest ametikohale asumiseks. (Dessler, 2013, lk 216) Katseaega ega proovipäeva ei saa aga mitte alati lähtudes organisatsiooni omapärast alustavale töötajale võimaldada.



Joonis 2. Valiku protsess. Allikas: Avaliku teenistuse... 2016, lk 9

Eelvalik on organisatsiooni jaoks kõige ajakulukam, ent ka tähtsaim. Eelvaliku etapis vaadatakse üle kandideerijate esitatud nõutavad dokumendid ja viiakse läbi lühi-intervjuud. Eelvalikust pääsevad edasi lõppvalikusse ehk viimasesse etappi tavaliselt ainult mõned kandidaadid, kes esialgsel hinnangul töökoha täitmiseks enim sobilikud. Lõppvaliku etapis, enne otsuse vastu võtmist, teostatakse järelejäänud kandidaatidele taustauuring ning neid võidakse ametikohale pandud nõuetest tulenevalt testida.

Tabel 2. Valiku protsessi kriitilised aspektid

KANDIDEERIJAJA PERSPEKTIIV	VALIKU TEGIJAJA PERSPEKTIIV
konstruktiivne tagasiside	intervjuu läbiviimise koolitus
võrdne osalus vestluses	tehnoloogilised abivahendid
asjakohased intervjuu küsimused	struktureeritud intervjuud
organiseeritud intervjuu läbiviimine	objektiivsed mõõtmisvahendid
personaalsed eelarvamused	kandideerijale tagasiside andmine
ettevalmistunud intervjuueerijad	

Allikas: Rozario, Venkatraman & Abbas, 2019, lk 19

Personalijuhtimise teoorias on sõnastatud mitmesuguseid värbamise ja valiku protsessi puudutavaid juhiseid ja soovitusi. Põhilised reeglid ja nõuanded enamikus kattuvad. Paremini toimivale värbamisele ja valikule mõeldes peaks organisatsioon püüdma neid protsessi korraldamisel arvesse võtta.

Mukherjee (2012, lk 115-116) on sõnastanud värbamise ja valiku praktilised juhised alljärgnevalt:

- Värbamise protsessi ei tohiks alustada toomata välja ametikoha kirjeldust ja nõudeid. Kui kirjutatud informatsioon on põhjalik ja täpne, on organisatsioonil lootust leida sobiv kandidaat;
- Tööpakkumine peaks sisaldama nii vajalikke kui ka soovituslikke nõudeid otsitavale kandidaadile;
- Organisatsioon peaks võtma kasutusele värbamise ja valiku juhendi, kirjeldamaks detailselt protsessi kulgu;
- Organisatsioon peaks välja töötama värbamisstrateegia, milles arvestatakse sobivate värbamiskanalitega;
- Keskenduda tuleks rohkem personali värbamisele kui valikule. Korrektsest läbiviidud värbamine tagab valiku etapiks paremad kandidaadid;
- Intervjuu vooru peaksid jõudma ainult kõige sobilikumad kandidaadid. Intervjuu eesmärk on selgitada välja, kas kandidaadi enda kohta esitatud info on tõene ja kas ta sobituks organisatsioonikultuuriga.

Järelikult peaks organisatsioon olema personali värbamisel võimalikult selgesõnaline, teades täpselt, keda otsitakse. Värbamise õnnestumise puhul võib eeldada lõppvaliku kordaminekut. Personali valimise õnnestumise juures on kesksel kohal informatsiooni hankimine kandidaadi kohta. Kuigi kunagi pole võimalik täiesti kindlalt teada, kuidas uus töötaja uuel ametikohal hakkama saab, võimaldab teha kandidaadi kohta käiv info tema tulevase tööalase edukuse suhtes prognoose. (Nankervis, Compton & Morrissey, 2009, lk 93)

Personali värbamisel ja valikul tuleb arvestada järgnevate teguritega. Värbamisel ja valikul luuakse heatahtlik ja õiglane keskkond kõigile kandidaatidele. Samavõrd nagu organisatsioon otsib sobivat töötajat, otsib tööle kandideerija sobivat ametikohta ning tööandjat. Värbamisel kasutada sobivat meediakanalit. Reklaam teha selline, et sobimatud kandidaadid sõelutakse välja juba värbamise algstaadiumis ehk käivitaks enese selektsioon. Organisatsioonis tuntakse omainimesi, garanteerides nende paremat ettevalmistust arvestades ka valiku tõhususe. Organisatsiooni töötajate suureks motivaatoriks on edutamine. Ebaõiglane edutamine kahjustab aga töötajate vahelisi

suhteid. Omi töötajaid tuttavate värbamisele motiveerides saadakse asjatundjaid kandidaate, nõudes esitatud töötaja ametikohale sobivuse eest vastutuse võtmist. Kandidaatidena on otstarbekas kasutada eelmistes valiku etappides välja langenud ja organisatsiooni personali reservi kantud kandidaate. Kandideerimisdokumentide olemasolu ning õigsuse kontrollimine võimaldab vältida ebaausate töötajate palkamist. Kandidaatide elulookirjeldused ning soovituskirjad on sageli monotooned, mistõttu neisse suhtuda reservatsiooniga. Personali valikul olla võimalikult objektiivne ja kasutada kogu olemasolevat tööalast informatsiooni. Valikut mitte teha valiku enda pärast, valides küll parima kandidaadi, aga tehes seda töökohale mittesobivate kandidaatide seast. Vajadusel tuleks personali värbamise ja valiku protsessi korrata. Ametikohale pole mõtet palgata alakvalifitseeritud ega üle kvalifitseeritud töötajat. Esimene ei vasta esitatavatele nõuetele, teisele ei suudeta pakkuda võimetekohaseid tööülesandeid. Tööle võtmisel suhtuda ettevaatlikusega sagedastesse töökoha vahetajatesse ja endisi tööandjaid ning juhte halvustavatesse inimestesse. Üldiselt hoiduda ka vaid ajutist tööd soovivatest töötajatest. (Türk, 2001, lk 104-106)

Avalik teenistus tähendab töötamist riigi või kohaliku omavalitsuse ametiasutuses. Tuleb tõdeda, et noored avalikus teenistuses töötamisest pigem ei huvitu (Rose, 2012, lk 417, 429). Enamikule tööotsijatest tunduvad eraettevõtete tööpakkumised ahvatlevamad. Avalikku teenistusse värbamine erineb erasektorist selle poolest, et protsess on reguleeritud seadustega. Avaliku teenistuse seadusest tulenevad värbamisel ja valikul järgmised põhimõtted: avatus, läbipaistvus, usaldusväärsus, asjatundlikkus, paindlikkus ja võrdne kohtlemine. Värbamisel ja valikul on oluline konkurents ning kandidaadi teadmistel, oskustel ja kogemusel põhinev valimine. Vabad ametikohad täidetakse avalikus teenistuses konkursi korras. Kõikidel kandidaatidel on võrdne võimalus kandideerimiseks, neile edastatakse konkursi kohta sama info ning neid koheldakse protsessi käigus võrdselt. Valik tugineb eelnevalt kindlaksmääratud ja avalikustatud kriteeriumidel ning valituks peaks saama kandidaat, kelle teadmised, oskused ja isikuomadused vastavad kõige paremini tööülesannete sooritamise nõuetele. (Avaliku teenistuse... 2016, lk 3)

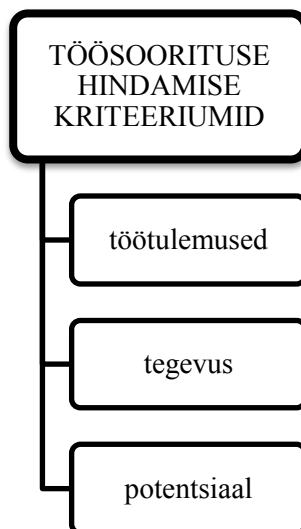
Avalikus teenistuses on kõige rohkem vakantseid ametikohti siseturvalisuse asutustes (politsei, päästeteenistus, vanglateenistus) ning Kaitseväes. Töötajate sihtgrupp, keda nimetatud valdkonnas vajatakse, on sarnane, mistõttu konkureerivad asutused lisaks eraturule ka omavahel. Probleemiks värbamisel on eelkõige sobiva sihtgrupi piiratus tööjõuturul. (Avaliku teenistuse... 2019, lk 39)

Heakvaliteedilise personali värbamist ja valikut pole lihtne teostada. Organisatsioonil aitab seda saavutada tõhusamalt korraldatud protsessijuhtimine. Personali värbamisel kutsutakse pakutavale ametikohale kandideerima sobivaid tulevasi töötajaid. Otsimine on tulemuslikum kasutades informatiivset töökuulutust ning õiget värbamiskanalit. Värbamisele järgneb valiku tegemine, võttes arvesse paikapandud valikukriteeriume. Valimisprotseduuride kasutamine annab kandidaatidest parema ülevaate. Ametikohale valitakse eeldatavasti sobivaim kandidaat. Personali värbamisel ning valimisel saab organisatsioon toetuda teoreetilistele ja praktilistele juhtistele ja soovitudele.

1.2. Värbamise ja valiku protsessi tulemuslikkuse hindamismeetodid

Tõhusalt toimiv personali värbamise ja valiku protsess võimaldab organisatsioonil tõsta värbamise suutlikkust ja valida edukamalt välja ametikohtadele sobivamaid töötajaid. Pealegi kaasneb tulemuslikuma protsessijuhtimisega personalivoolavuse vähenemine. Värbamise ning valiku protsessi tulemuslikkuse hindamine võimaldab organisatsioonis korrigeerida personali värbamist ja valimist.

Kuidas siis hinnata organisatsiooni värbamise ja valiku tulemuslikkust? Tulemuslikkus sõltub suuresti valitud inimese sobivusest ning tegelikust töösooritusest (vt joonis 3). Uuringute järgi on teada, et esimese kuue kuu jooksul ei ole töötaja tootlikkus samal tasemel kui juba kogenud kolleegi tootlikkus. Äsja alustanud töötaja hakkab tavaliselt organisatsioonile "tagasi tooma" alles üheksa kuu möödudes ja sedagi juhul, kui töötajal on aidatud organisatsiooni sisse elada. (Tamme, 2017, lk 165)



Joonis 3. Töösoorituse hindamise kriteeriumid. Allikas: Türk, 2001, lk 115

Töösoorituse hindamisel näitavad töötulemused töötaja toimetulekut tööülesannete lahendamisel, tegevus näitab hinnatava töötaja käitumist, potentsiaal tähendab tema oskuseid, omadusi ja võimeid. Töösooritust lähemalt vaadates hinnatakse tagantjärele ka värbamise ja valiku protsessis tehtud vigu. Värbamise ja valiku protsessi tulemuste tõlgendamisel kasutatakse erinevaid näitajaid.

Personali värbamise ja valiku tulemuslikkuse mõõtmiseks kasutatavad näitajad on (Tamme, 2017, lk 166):

- Kandidaatide arv – kui palju sooviavaldusi konkursile laekus;
- Sobilike kandidaatide olemasolu – isegi kriitilisema tähtsusega kandidaatide arvust, sest olulisem on kandideerima meelitada just sobivaid kandidaate;
- Võrdlus konkurentidega – kuidas läheb värbamine konkurentidel, kui palju sobivaid kandidaate saadakse;
- Ametikoha täitmiseks kuluva aja ja raha võrdlus plaaniga;
- Värbamiskanalite efektiivsus – hinnata konkurssidel kasutatud värbamiskanaaleid: kui palju kandidaate erinevate kanalite kaudu kandideeris ning missuguste kanalite kaudu kandideerisid valituks osutunud töötajad;
- Rahulolu värbamise ja valiku protsessiga – tagasiside värbavalt juhilt ning konkursil osalenud kandidaatidelt;
- Uue töötaja sisseelamise kiirus ja tulemuslikkus.

Enamus üleval loetelus olevatest näitajatest on sisult arvandmed ja sobivad paremini värbamise tulemuslikkuse mõõtmiseks. Personali valiku tulemuslikkust aitavad mõista pigem omaduslikud näitajad. Värbamisprotsessi tulemuste hindamiseks peab tööandja võrdlema värbamiseesmärke värbamisnõuetega. Kas organisatsiooni ootused vastavad tegelikkuses värvatavate endi pakutavale? (Breaugh, 2008, lk 104) Värbamise ja valiku tulemuslikkust saab hinnata peamiselt selle järgi, kas üksuses, kuhu töötaja värvati, on muutusi tulemuslikkuse paranemisele. Iga uue töötaja töölevõtmisel peaks tekkima meeskonda või üksusesse lisaväärtust. (Tamme, 2017, lk 166)

Valikuprotsessi tõhusust näitab personali valiku valiidsus ehk põhjendatus (DeCenzo & Robbins, 2007, lk 188). Personali valiku valiidsuse määramiseks kasutatakse empiirilisi meetodeid, prognoosimaks töötaja ametialast sobivust. Valiku valiidsuse kõrval tuleb arvestada ka valikumeetodite reliaabluse ehk usaldatavusega. Valikumeetodid peavad võimaldama kindlaks määrata kandidaadi sobivuse töökohale. Usaldusväärsemate tulemuste saamiseks kasutatakse korduvtestimist. (Türk, 2001, lk 79) Valikumeetodi usaldusväärsus viitab tulemuslikkusele (DeCenzo & Robbins, 2007, lk 188).

Personali valiku valiidsuse määramise empiirilised meetodid on (Türk, 2001, lk 79):

- Ennustav valiidsus – põhineb tööle kandideerijate kompetentsi testimise tulemuste ja hilisemate töötulemuste võrdlemisel;
- Kaasnev valiidsus – põhineb olemasolevate töötajate pädevuse testimise tulemuste ja töötulemuste võrdlemisel.

Tulemuslikuma personali värbamise ja valikuni jõudmiseks oleks organisatsioonil vaja esile tõsta mõjureid, mis tekitaksid inimestes soovi saada organisatsiooni liikmeks. Näiteks sõjaväelise ameti eelised ja hüved on (Alexandrescu, 2018, lk 70): paljulubav tulevikuperspektiiv, sisseelamisprogramm, vajalik väljaõpe, toimiv karjäärimudel ja palgasüsteem. Uuringu põhjal võib väita, et organisatsiooni atraktiivsust mõjutavad positiivselt kõige enam tööandja välja öeldud sõnumid oma töötajate tööaja ja pereelu paremast ühitamisest ning tervise ja turvalisuse tagamisest hoolimise kohta (Carballo-Penela, 2019, lk 379, 381). Seega saab anda võimalikule tulemuslikkusele juba algse hinnangu tutvudes organisatsioonikultuuriga.

Värbamise tulemuslikkuse hindamiseks võib võtta mõõdetavad näitajad ehk kogutud arvandmed. Valiku tulemuslikkuse indikaator on töösooritus. Värvatava töötaja hilisemat töösooritust on keerukas hinnata kui katseaega ega proovipäeva ei saa organisatsioonis kasutada. Tagasiside küsimine aitab saada teada protsessiga rahulolu. Valikumeetodid peavad võimaldama valida sobivaima töötaja.

2. EESTI MEREVÄE TEGEVVÄELASTEST ALLOHVITSERIDE VÄRBAMINE JA VALIK

2.1. Organisatsiooni tutvustus ja uurimismetoodika

Eesti Merevägi taasloodi 1993. aastal ja on üks kolmest Kaitseväe väeliigist. Merevägi kaitseb Eesti territoriaalset terviklikkust ja riiklikke huvisid merel. Peamiseks tegevusvaldkonnaks on miinitõrje merel ja mereolukorra-teadlikkuse tagamine. Laevastiku kodusadam on Tallinnas asuv Miinisadam, sealsamas asub ka mereväebaas. Laevastik on väeüksus, mis planeerib ja korraldab Mereväe arengut, väljaõpet jm tegevusi. Laevastiku koosseisu kuuluvad operatsioonistaap, sõjalaevad, tuukrigrupp ning mereväekool. Mereväebaas on lahinguteenindustoetusega tegelev väeüksus. Merevägi teostab koostöös liitlastega miinitõrjeoperatsioone ja õppuseid, et puhastada Eesti ja liitlasriikide territoriaalvett ajaloolistest lõhkekehadeist. Mereväe isikkoosseisu kuuluvad peamiselt tegevvälased: madrused, allohvitserid ja ohvitserid. Allohvitserid jagunevad nooremallohvitserideks ja vanemallohvitserideks. Laevadel täidavad teenistusülesandeid ka ajateenijad. Tegevvälaste ametikohtadele otsitakse relvastus-, mehaanika-, side- ja elektri valdkondade spetsialiste. Tegevvälaste ja tsiviilteenistujate värbamisega tegeleb kaitseressursside ameti värbamiskeskus. (Merevägi, s.a.) Tegevvälased võetakse tegevteenistusse. Tegevteenistus on avaliku teenistuse eriliik, kus kaitseväekohustuslane töötab sõjaväelise auastmega ametikohal. Tegevteenistusele kohaldatakse avaliku teenistuse seadust kaitseväeteenistuse seaduses sätestatud erisustega. (KVTS, 2012)

Enamasti ei ole kõik Mereväes ettenähtud tegevvälaste ametikohad täidetud. Autorile teadaolevalt on tegevvälastest allohvitseride ametikohtade täitmisel kaks probleemi. Esiteks ei pruugi, olenevalt pakutavast ametikohast, saadud kandidaatide valimist piisata kvalifitseeritud tööjõu valikuks, tulenevalt kas siis nende huvipuudusest või tegevvälastele kehtivate nõuete ja piirangute tõttu. Teise asjaoluna võib välja tuua

personalivoolavuse, mis tuleneb allohvitseride madalamatel ametikohtadel muu hulgas valede inimeste valimisest. Nooremallohvitserid lahkuvad töölt isiklikel põhjustel või mittesobivuse pärast mõnikord enneaegselt. Teisisõnu pärsib allohvitseri ennatlik tegevteenistuseset lahkumine tema allüksusele seatud ülesannete täitmist: värbamisega peab uuesti alustama. Küsitluse tulemusena (Praks, 2017, lk 31) on teada, et alluvate töölt lahkumise kavatsus on võrreldes ülemate tahtmisega töökohta vahetada suurem.

Värbamisel ja valikul esinevaid probleeme on võimalik parendada protsessi täiustades. Antud lõputöö kirjutatakse väeüksuste ülematele, tegemaks protsessi muutmist algatavaid otsuseid. Lõputöö kirjutamisest ning uuringu läbiviimisest teavitati mereväebaasi ülemat. Andmete kogumiseks kasutatakse kvantitatiivset ja kvalitatiivset uurimismeetodit – valmistatakse ette ja viiakse läbi küsitlus ja intervjuud. Uuringu metoodikast antakse ülevaade tabelis 3.

Kvantitatiivsed andmed kogutakse kasutades struktureeritud küsimustikku (vt lisa 1), ankeedile on oodatud vastama ehk üldkogumi moodustavad laevastiku ja mereväebaasi allohvitserid. Allohvitseride arvu üldkogumis ei tohi lõputöö autor avaldada, kuna organisatsiooni isikkoosseisu arvandmed on tundlik teave ega kuulu avalikustamisele. Valim moodustatakse küsitlusele vastanud tegevväelastest allohvitseridest. Ankeetküsitluse link saadetakse allohvitseride meililisti ning küsitlusele vastatakse Kaitseväe e-õppe portaalis ILIAS. Küsimustik on välja töötatud saamaks teada tegevväelaste endi tööle värbamise ja valimise kogemuse kohta. Kvalitatiivseid andmeid kogutakse poolstruktureeritud intervjuude kaudu, küsitledes väeliigi veeblit (vt lisa 2) ja värbamisspetsialisti (vt lisa 3). Intervjuudeks lepatakse kokku videokohtumised. Intervjuudes antud vastused on olulised arvamused Mereväe allohvitseride värbamise ning valiku protsessi toimimise kohta. Uuringu küsimustiku ja intervjuude küsimused on sõnastatud autori enda lõputöös viidatud teooriast lähtuvalt, käsitledes peamiseid temaatilisi märksõnu. Intervjuudes sisalduvaid küsimusi võidakse intervjuude ajal vajaduspõhiselt täpsustada. Analüüsimeetodina kasutatakse sisuanalüüsi ja andmetöötluseks programmi *Microsoft Excel*.

Tabel 3. Uuringu metoodika

UURIMISMEETOD	INFOALLIKAS	AEG	EESMÄRK
Poolstruktureeritud intervjuu	Värbamisspetsialist	11. märts	Mõista värbamise olemust ning selle toimimist organisatsioonis
Poolstruktureeritud intervjuu	Mereväe veebel	12. märts	Mõista allohvitseride valimisega seostuvat ja valiku tulemuslikkust
Ankeetküsitlus	Tegevväelastest allohvitserid	5. märts - 15. märts	Saada teada ja hinnata protsessis osalenute arvamuste põhinedes värbamise ja valiku toimimist

Poolstruktureeritud intervjuusid kasutatakse saamaks teada asjatundjate arusaamu ja teadmisi. Saadud vastused aitavad mõista organisatsiooni värbamise ja valiku protsessi toimimist ja sellega seostuvat. Intervjueerides on võimalik küsida täpsustavaid lisaküsimusi. Ankeetküsitluses palutakse tegevväelastest allohvitseridel vastata etteantud küsimustele, mida on kokku 13. Allohvitseride tagasiside on oluline mõistmaks nende värbamise ja valimise protsessis osalemise kogemust ning seeläbi anda hinnanguid selle toimimise kohta. Küsimustikule vastajate arv oleneb vastamisse suhtumisest: tahetakse arvamust avaldada või mitte. Vastamine on anonüümne.

2.2. Mereväe allohvitseride värbamise ja valiku protsessi toimimine

Mereväe allohvitseride värbamise ja valiku protsessi toimimise mõistmiseks küsitleti värbamisspetsialisti ja allohvitseride ülemat väeliigi veeblit. Allohvitseride arvamust küsiti küsitluses, mille linki saadeti nende meililisti neljal korral. Uuringu valimi moodustavad ankeetküsitlusele vastanud 35 tegevväelasest allohvitseri. Küsimustikule vastasid allohvitserid vanuses 20–47. Küsitluses osalenute keskmine vanus on 35. Kõige rohkem vastasid üle kümne aastase tööstaažiga allohvitserid ja kõige vähem osales küsitluses alla ühe aasta töötanud allohvitserid. Kolmes ülejäänud vahemikus osaleti võrdselt. Küsimustele vastasid kõige aktiivsemalt veebli auastmes tegevväelased. Poole vähem avaldasid arvamust nooremaadi auastmes allohvitserid. Vanemallohvitserid (60%) osales uuringus rohkem kui nooremallohvitserid (40%). Mereväe allohvitseride tööstaaž ja auastmed on välja toodud tabelis 4.

Küsitlusele vastasid erinevatel ametikohtadel teenistusülesandeid täitvad allohvitserid: relvastusmaadid, sideoperaatorid, laevamehaanikud, pootsmanid, vanemkokad, miinituuker, sonarispetsialist, staabiallohvitserid, sideallohvitser, õendustöötajad, sadama-teenistuse allohvitser, instruktorid, laoülem ja teabehaldur. Vastanute seas on seega nii laevastiku kui mereväebaasi allohvitseri.

Tabel 4. Allohvitseride tööstaaž ja auastmed

	ARV	%
TÖÖSTAAŽ		
alla 1 aasta	2	6%
1-2 aastat	4	12%
2-5 aastat	4	12%
5-10 aastat	4	12%
üle 10 aasta	20	58%
AUASTE		
nooremmaat	6	19%
maat	3	9%
vanemmaat	4	12%
nooremveebel	2	6%
veebel	12	38%
vanemveebel	5	16%

Kui vaadata uuringus osalenud Mereväe allohvitseride tööstaaže ja auastmeid, võib öelda, et nende värbamine ja valimine jääb aastate tagusesse aega. Sellegipoolest on järeldusi võimalik teha, kuna Kaitseväge värbamise ja valiku protsess toimib suures osas muutumatuna.

Riigikaitse arengukava eesmärkide saavutamiseks on iga-aastaselt vajalik teenistusse võtta keskmiselt 50 tegevväelast enam kui teenistusest lahkub (Kaitsepoliitika... 2019, lk 4). Personalivajadust püütakse pidevalt prognoosida, ent keeruline on ette ennustada kui palju inimesi kvartali jooksul võiksid tahta organisatsioonist lahkuda või ühest üksusest teise liikuda. Prognoosida saab seda, kes lähevad õppima kursustele, veeblikooli või akadeemiasse. Seda teades on võimalik alustada värbamisega juba varem, et ametikohad saaksid täidetud selleks hetkeks kui need inimesed õpinguid alustavad. Värbamisspetsialisti arvates on personalivoolavus küll varasemaga võrreldes väiksem, kuid pole ikkagi pidurdunud. Allohvitseri värvatakse Mereväkke üldiselt iga kahekolme kuu tagant. Alati ei panda aga üles avalikku konkurssi, näiteks kui mõni ajateenija tahab jätkata tegevteenistuses. Kui laevast saadakse tema kohta positiivne

tagasiside, siis täidetaksegi ametikoht selle ajateenijaga. Kuna töökorraldus Mereväes on spetsiifiline, on lihtsam vormistada tööle ajateenija kui hakata värbama tsiviilist. Võib öelda, et värbamine on üsna kaootiline: värbamisvajadus võib tekkida igal ajal. 2020. aastal oli allohvitseride ametikohtadele 107 kandidaati, kelle hulgast täideti 29 ametikohta. Konkursse ise võis olla vähem, sest mõne konkursi käigus täidetakse mitu ametikohta. (värbamisspetsialist, intervjuu, 11.03.2021)

Värbamisvajaduse sisend tuleb üksusest. Personaliosakonda jõuab info, et keegi on ametikohalt lahkumas ja tema asemele on vaja uut inimest. Vastavalt vajadusele edastatakse värbamiskeskusele kas nimeline või arvuline värbamistellimus. Värbamiskeskus paneb ametijuhendi alusel üles töökuulutuse erinevatesse portaalidesse ning teeb võimalusel sihtotsingut, kasutades potentsiaalsete töötajate nimekirja. Näiteks vanemallohvitseride puhul on värbajatel olemas nimekiri reservis olevate isikute kohta, kellele võidakse saata erialaseid tööpakkumisi. Kui kuulutus on oma aja üleval ära olnud, tehakse esmane valik ja edastatakse see väeosa personaliosakonda värbamisspetsialistile, kelle ülesandeks on teha seejärel lõplik selektsioon. Tulemustest teatatakse värbamiskeskusele: kas ja kui palju on sobivaid kandidaate kellega jätkata. Mereväel on värbamiskeskuses enda värbaja, kes tegeleb ainult väeliigi ametikohtade täitmisega. (värbamisspetsialist, intervjuu, 11.03.2021)

Tegevväljastest allohvitseri küsitledes ilmnes, et vähemalt ühel juhul arvati kandidaat potentsiaalselt sobivate töötajate reservnimistusse ja temaga võeti ühendust kui erialane ametikoht avanes.

Kui värbamiskeskusele on tellimus saadetud, siis töökuulutus läheb ülesse nädalaga. Kuulutus on üleval keskmiselt kaks nädalat kuni kuu aega, siis peab konkurss lõppema ja kandidaatidele tuleb anda tagasisidet. Konkursi kestel saab värbamisspetsialist vähemalt korra infot värbamiskeskuselt kandidaatide arvu kohta. Konkursi lõppedes võetakse kandidaatidega ühendust, selgitamaks välja vestluste toimumisajad. Olenevalt ametikohast, on mõne konkursiga läinud kauem aega, mõnega aga kiirelt, nädalaga. Keskmiselt läheb kaks nädalat, saamaks teada, kas saadakse inimene tööle või mitte. Koos taustakontrollide, arstliku komisjoni läbimise ja kehaliste võimete kontrolltestiga lisandub veel neli nädalat. Kogu protsess võtab aega seega kuus nädalat. (värbamisspetsialist, intervjuu, 11.03.2021)

Küsitluses osalenud allohvitseride sõnul on värbamise ja valiku protsessis probleemiks aeglane kommunikatsioon. Ja kuna protsessi etapid on väga põhjalikud, võib kuluda ka tööle saamiseni palju aega.

Kandidaatide arv sõltub mis konkurssidega on tegu. Allohvitseride ametikohtadele on valikut rohkem. Keskmiselt on ühes konkurssis kandidaate umbes 25-30, nendest saab vestlusele kutsuda hinnanguliselt 10 inimest. Siis hakatakse vaatama välistavaid asjaolusid. Juhul kui kandidaadid on olnud varasemalt tegevteenistuses, lastakse nad süsteemist läbi ja püütakse saada ka teistelt üksustelt tagasisidet, et millised on nad oma eelneva teenistuse vältel olnud: kas neil on olnud karistusi või hoopis ergutusi. Kui on tegemist tsiviilisikutega, selekteeritakse kandidaate veel sedasi, et neile helistades selgitatakse välja nende huvi pakutava ametikoha vastu ja selgitatakse omakorda ka organisatsiooni huvisid. Ja kui mõlema osapoole huvid sobituvad, kutsutakse kandidaadid vestlusele. Kui on näiteks värbamistellimus kolmele erialaspetsialistile, siis vesteldaksegi niipaljude huvi pakkuvate kandidaatidega ning tehakse neist paremusjärjestus. Või kui on 10 potentsiaalselt sobivat kandidaati, siis koostatakse enne vestlema kutsumist pingerida ning kõigepealt keskendutakse kolmele parimale kandidaadile. (värbamisspetsialist, intervjuu, 11.03.2021)

Eelvalik tehakse värbamiskeskuses, värbamisspetsialisti teha on aga lõplik valik ehk kutsuda töövestlusele, viia see läbi ja võtta vastu otsus kandidaatide tööle saamise kohta. Kui värbamisspetsialist tunneb, et ta pole teatud ametikohtade suhtes erialaselt piisavalt pädev, siis kaasatakse vastavaid laevameeskonna liikmeid, kes annavad talle tagasisidet kandidaadi võimaliku hakkamasaamise kohta. Rääkides allohvitseridest, siis neid värvatakse põhiliselt laevade peale. Komandöride arvamust küsitakse vähesel määral, rohkem kuulab värbamisspetsialist kandidaatidega vajadusel kohtuvate erialaspetsialistide arvamust. Nende arvamusi võtab värbamisspetsialist arvesse eriti kui kandidaadid on olnud pikemat aega Mereväes ajateenistuses. Mereväebaasi värvatakse tavaliselt ametnikke ja töötajaid. (värbamisspetsialist, intervjuu, 11.03.2021)

Mõne uuringus osalenud allohvitseri potentsiaali märgati ajateenistuses olles ja neile tehti ettepanek ajateenistuse lõppedes tegevväelasena ametikohal jätkata. Kui mõni allohvitser soovitud ametikohta ei saanud, pakuti talle võimalusel muud ametikohta.

Sobivate kandidaatide leidmisel kutsutakse nad vestlusele. Kui keegi neist ametikohale välja valitakse, saadetakse ta värbamiskeskusesse menetlemiseks. Menetluses pannakse kokku dokumentatsioon, tehakse taustakontroll ning suunatakse arstlikku komisjoni ja kehaliste võimete kontrolltestile. Vestlused viiakse tavaliselt läbi väeosas, kandidaadid viiakse selleks laevale. Pandeemia ajal on aga vestluste pidamiseks kasutatud video-kohtumisi. Värbamisspetsialisti arvates pole kohaletulemist ärajäämine töövestluste tulemusi mõjutanud. Konkursi lõppedes annab kandidaatidele, kellega on olnud otsekontaktis, tagasisidet värbamisspetsialist, teistele kandidaatidele värbamiskeskus. (värbamisspetsialist, intervjuu, 11.03.2021)

Kui kandideeritakse erialasele ametikohale, siis reeglina vestlusele tulles kaasatakse ka eriala esindaja, kes sel alal organisatsioonis töötab. Tema saab olema mentoriks, kes tutvustab lähemalt ametikoha iseärasusi. Erialal töötav tegevväelane saab anda värbamisspetsialistile tagasisidet kandidaadi kohta. Mereväe veebli ametijuhendi kohaselt peaks ka tema personali valiku protsessis osalema, aga siiani pole osaletud. Kuigi Mereväe veebli sõnul tahaks ta allohvitseride ametikohtade täitmisel osaleda, siis igapäevased ametikohustused seda paraku ei võimalda. Lõplikku valikut tehes keskendutakse eelkõige kandidaadi ja ametikoha erialasele vastavusele. Vaadatakse, kas kandidaadil on vastav kutse omandatud või millised on ta eelnevad kogemused. Organisatsioonikultuuri sobitumine võiks samuti olla parameeter, mille alusel valida. Töövestlusel tuleks kandidaadile selgeks teha, et tegevteenistus Kaitseväes tähendab suuremat valmisolekut eneseohverduseks. (Mereväe veebel, intervjuu, 12.03.2021)

Kõige ideaalsem sihtgrupp on ajateenijad. Neid on kõige kergem värvata, sest nad juba teavad, mis neid ees ootab. Vanus pole värbamisel nii väga määrava tähtsusega. Olulised on kandideeri isikuomadused. Tööle võetav tegevväelane peab mõistma, mis sellises organisatsioonis töötamisega kaasneb. Et ta suudaks langetada tuleku osas teadliku otsuse, tuleb arvestada ka ebamugavustega tema eraelule. Võrreldes näiteks maaväes töötamisega, siis sinna on kindlasti märkimisväärselt lihtsam tööle minna. Mereväe laevadel ollakse pikalt merel. (värbamisspetsialist, intervjuu, 11.03.2021)

Tegevteenistusse kandideerijad peavad vastama kehtestatud nõuetele. Tegevteenistusse võetakse isik alljärgnevate eelduste täitmisel (KVTS, 2012):

1. on Eesti kodanik;
2. on täieliku teovõimega;
3. valdab eesti keelt nõutaval tasemel;
4. on vähemalt põhiharidusega;
5. on nõutava füüsilise ettevalmistusega;
6. vastab tegevväelase tervisenõuetele;
7. on kaitseväekohustuslane;
8. on 18-60 aastane.

Keskhariduseta kandidaate üldiselt ei vaadata. Erandeid on tehtud kui kandidaate väga vähe ja kui muus osas vastatakse nõudmistele ja sobitatakse meeskonda. Peale keskhariduse on vajalikud ka nõutud füüsiline vorm, tervislik seisund ja puhas taust. Järeleandmiste tegemine sõltub kandidaatide arvust: kui neid on vähe, siis ollakse vastutulelikumad, kui palju, siis ollakse valivad. Vanemallohvitserid tulevad tavaliselt teistest väeosadest. Allohvitseride, kes on enamikus spetsialistid, puhul peab olema ette näidata kutseharidus või pikem töökogemus, kuna organisatsioonis puudub paljuski võimekus neid erialaselt välja koolitada. Värbamisel oleneb väga palju ka üldmuljest, et kuidas sobituks kandidaat meeskonda. (värbamisspetsialist, intervjuu, 11.03.2021)

Mereväkke allohvitseriks soovijaid ei ole kunagi palju. Parem perspektiiv on uuel tegevväelasel alustada madrusena, et näha ja mõista, mida allohvitserilt nõutakse. Soovi allohvitseriks tulla on terves Kaitseväes aina raskem leida. Tänapäeval ei taheta ennast eriti siduda, võrreldes vanema generatsiooniga. Et kui mingil ametikohal töötada, siis proovitakse seda aasta või kaks. Kandidaatide arvu suurendamiseks on teavitustöö ja selged loosungid, et mida kandidaatidelt siis tegelikult tahetakse. Reklaami tehes võib loosung kõlada aga paremini kui pärastine tegelikkus. Parim soov tulemaks Mereväkke on teadmine, et allohvitseri hinnatakse. Kui praegused allohvitserid seda kogukondades väljendavad, tekib ka tsivilistides huvi tegevväelase elukutse vastu. Allohvitseri amet peab olema päriselt perspektiivne töö. Kui tegevused on mõtestatud ja huvitavad ja ülemad mõistlikud, siis võiks ka olla soov tulla allohvitseriks. (Mereväe veebel, intervjuu, 12.03.2021)

Mereväkke ajendasid allohvitseride kandideerima huvi merenduse vastu, ajateenistuses saadud kogemused ja uued väljakutsed. Kandideeriti ka sooviga panustada riigikaitsele ning asukoha pärast. Tegevteenistus laevastikus ei sobi kindlasti igapäevale, mistõttu on oluline veenduda, et töökorraldusega on arvestatud.

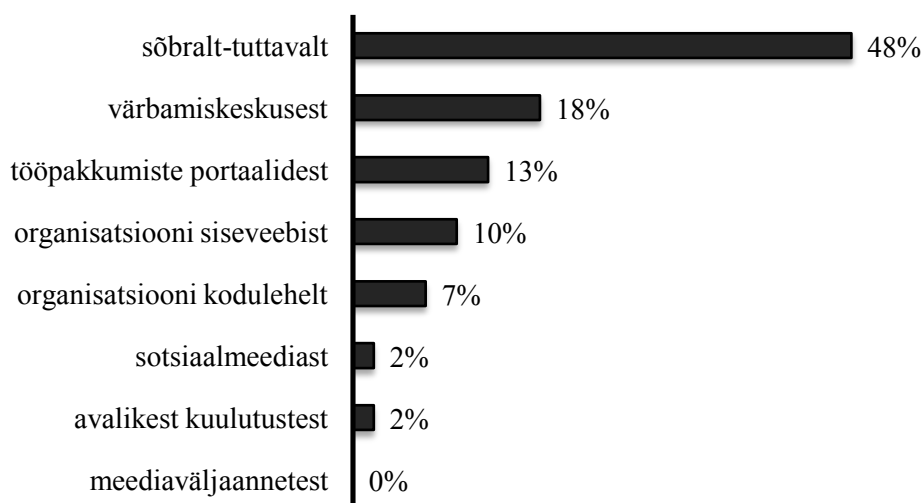
Mereväkke värbamisel on peamiseks takistuseks tööstiil: periooditi viibitakse pikemat aega merel. See aga ei pruugi kandidaatidele või nende peredele sobida. Mingil määral mõjutab ka töötasu, eriti erialastel ametikohtadel. Nimelt on töötasud tsiviilis kõrgemad, mistõttu ei suudeta konkureerida. (värbamisspetsialist, intervjuu, 11.03.2021) Tegevväelaste juurdekasvu saavutamiseks, teisisõnu värbamissuutlikkuse suurendamiseks ja teenistusest lahkumise vähendamiseks, peaks tegevväelaste keskmine töötasu olema ligikaudu 30% kõrgem Eesti keskmisest palgast (Kaitsepoliitika... 2019, lk 4). Töökeskkond ehk laevas töötamine ei sobi kõigile. Kandidaate on üldiselt piisavalt, aga nende olemasolu sõltub pakutavast ametikohast. Erialastele ametikohtadele on olnud alati keeruline värvata, sest palgad ei suuda konkureerida tsiviilis pakutavate töötasudega. Vähesel määral mõjutab värbamist konkursi korraldamise ajastamine, aga seda on raske ette näha, millal selleks kõige õigem aeg võiks olla. Kandidaadid ei täida peamiselt erialaseid nõudeid. Vahel pole erialaselt sobivatel kandidaatidel läbitud ajateenistus või ei soovita laevale tööle asuda. Konkursid võivad luhtuda sellepärast, et kandidaadid on vanemaealised ja nende kokkupuude militaarvaldkonnaga on liiga ammune. Teinekord ei täideta ka baaseeldusi. Leidub isegi Eesti kodakondsuseta kandidaate, keda riigitööle võtta ei saa. (värbamisspetsialist, intervjuu, 11.03.2021)

Organisatsioonisisene tegevväelaste värbamine on Mereväes raskendatud. Kui panna siseveebi üles kuulutus ja seda näevad ainult süsteemis olevad inimesed ning mitte keegi väljastpoolt, siis selliseid konkursse üldjuhul ei tehta. Põhjus peitub selles, et kuna allohvitseride ametid on niivõrd spetsiifilised, siis pole kedagi nendele ametikohtadele ka leida. Suurem osa kandidaate tuleb ajateenijate seast või kandideerivad inimesed tsiviilist, kes on täiesti muudelt erialadelt. Mingi osa kandideerijaid on ka maaväe taustaga tegevväelased. Avaliku konkursi plussiks on oluliselt suurem värbamisväli: kuulutused lähevad ülesse CV Keskuse ja CV-Online tööportaalidesse, Töötukassasse ja värbamiskeskuse kodulehele. Samuti kuulutatakse enamasti vakantseid ametikohti ka Facebookis ja Instagramis, keerulistemate konkursside puhul veel ajalehtedes ning

ajakirjades. Valdavalt avaldavad soovi ametikohtadele asumiseks ajateenijad, öeldes seda laevade komandöridele või abidele ning vabade teenistuskohdade olemasolul vormistatakse nad tegevvällasteks. Teinekord võetakse üleliikumiseks ühendust mõnest teisest väeosast. Rotatsiooni rakendatakse peamiselt ohvitseride ja vanemallohvitseide ametikohtade täitmiseks. (värbamisspetsialist, intervjuu, 11.03.2021)

Organisatsioonisisene ajateenijate värbamine on esimesel kohal. Ajateenijaid ei ole Mereväes aga palju, niiet värbamisväli organisatsioonisiselt on väga piiratud. Kui võtta mujalt väeliikidest tulijaid, siis on Merevägi nende jaoks võõras ehk sisuliselt liigituvad nad tööle tulevate tsivilistide alla. Organisatsioonivälist värbamist on vaja kasutada erialade pärast, kuna teatud erialasid kohapeal ei õpetata. Kasutada tuleb mõlemat, nii organisatsioonisisest kui organisatsioonivälist värbamist. (Mereväe veebel, intervjuu, 12.03.2021)

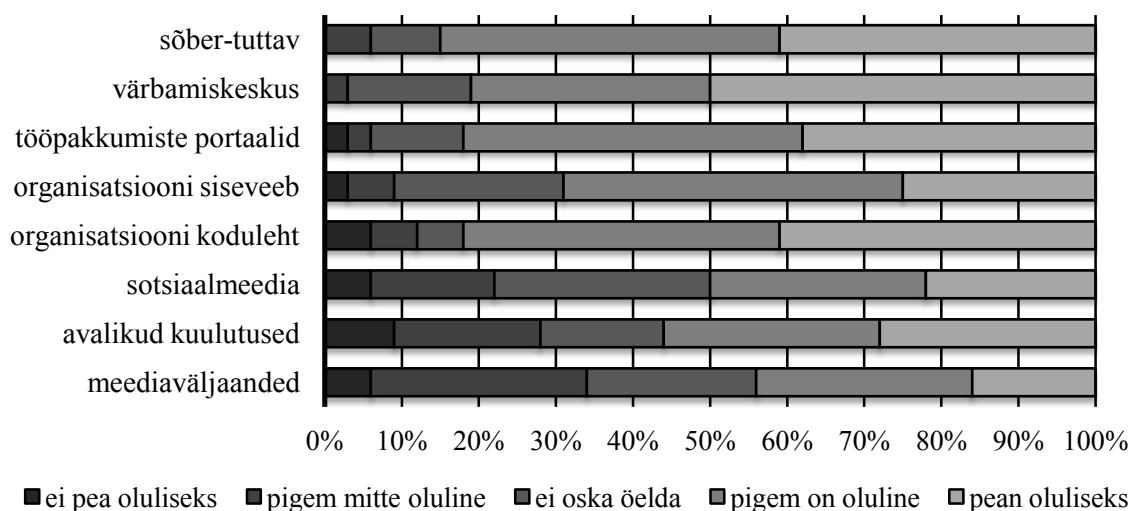
Värbamisel kasutatakse mitmesuguseid värbamiskanaleid. Millistest infoallikatest said vakantsetest ametikohtadest teada kandideerinud ja valituks osutunud allohvitserid, on näidatud joonisel 4. Nagu alloleval joonisel näha, kuuldi pakutavatest töökohtadest enim sõbralt või tuttavalt. See on hea näide siseturundusest. Teisteks peamisteks infoallikateks platseerusid värbamiskeskus, tööportaalid ning organisatsiooni siseveeb ja koduleht. Kuna siseveebis avaldatud töökuulutustele on reageeritud, on võimalik värvata ka organisatsioonisiselt. Sotsiaalmeediast ja avalikest kuulutustest saadakse ametikohtade kohta teada märksa vähem, meediaväljaannetest teavet aga ei leitudki.



Joonis 4. Ametikohast teadasaamise infoallikad

Tsivilistid ennast otse ühendust võttes tööle ei paku. Päringud on tulnud läbi värbamiskeskuse. Värbamiskeskuse poole pöörduetakse saamaks teada sobilikest ametikohtadest Kaitseväes töötamiseks. Kui sobivaid kandidaate on rohkem kui võimalik värvata, säilitatakse parimate kontaktid nende loal tuleviku tarbeks potentsiaalsete töötajate nimistusse. See on siiski erandlik olukord kui head kandidaadid üle jäävad. (värbamis-spetsialist, intervjuu, 11.03.2021)

Selgitades välja, kui oluliseks peetakse infokanaleid ametikoha leidmisel ja milliseid organisatsioonis kasutatakse, on võimalik öelda, kas värvatakse kasutades sobivaid värbamiskanaleid. Joonisel 5 on näidatud infokanalite olulisus värbamisel Mereväkke. Mitte keegi vastanutest ei arva, et sõbrad või tuttavad ja ka värbamiskeskus pole ametikoha leidmisel olulised. Infoallikadena peab sõpru-tuttavaid oluliseks 85% ja värbamiskeskust 81% vastajatest. Sotsiaalmeedia on oluline pooltele vastanutest, 28% ei oska aga sotsiaalmeediat ebaoluliseks või oluliseks pidada. Meediaväljaandeid peab infokanalitena pigem mitte olulisteks 28% allohvitseride, sama palju arvab ka, et need pigem on olulised. Kõige vähem tähtsad on allohvitseride jaoks avalikud kuulutused: 9% neist ei pea üldse olulisteks. Tööportaale ja organisatsiooni kodulehte peavad ametikohast teadasaamise olulisteks infoallikateks 82% vastajatest. 44% vastanutest arvavad, et organisatsiooni siseveeb on pigem oluline, 22% ei oska aga olulisuse kohta vastata.



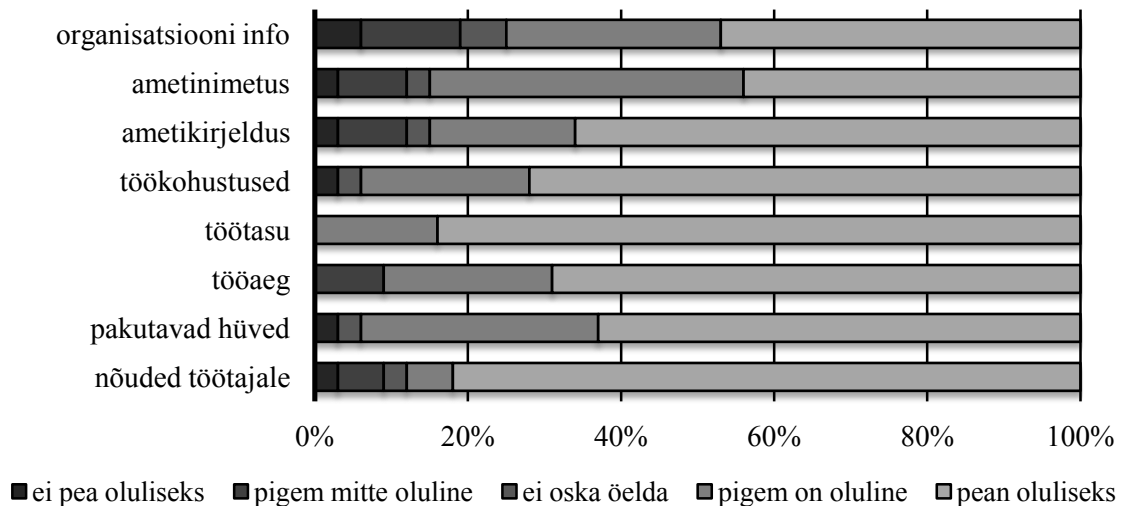
Joonis 5. Ametikohast teadasaamise infokanalite olulisus

Kui võrrelda olulisemaid infokanaleid ametikoha leidmisel ja peamiseid infoallikaid, kust ametikohast teada saadi, siis kolm värbamiskanalit kattuvad (vt tabel 5). Sõbra või tuttava käest ametikohast teadasaamist peavad allohvitserid kõige olulisemaks ja sedasi saadakse ka vakantse ametikoha kohta kõige rohkem teada. Tööportaalid on allohvitseride jaoks oluliste ning ametikoha leidmiseks kasutatud värbamiskanalite järjestuses kolmandal kohal. Kõige vähem olulised on meediaväljaanded, kust infot ei saadudki.

Tabel 5. Kõige olulisemad ja kasutatud värbamiskanalid

KÕIGE OLULISEMAD		%	KUST SAADI TEADA		%
1	sõber-tuttav	85%	1	sõber-tuttav	48%
2	organisatsiooni koduleht	82%	2	värbamiskeskus	18%
3	tööpakkumiste portaalid	82%	3	tööpakkumiste portaalid	13%
4	värbamiskeskus	81%	4	organisatsiooni siseveeb	10%
5	organisatsiooni siseveeb	69%	5	organisatsiooni koduleht	7%
6	avalikud kuulutused	56%	6	sotsiaalmeedia	2%
7	sotsiaalmeedia	50%	7	avalikud kuulutused	2%
8	meediaväljaanded	44%	8	meediaväljaanded	0%

Kasutades sobivaid värbamiskanaleid, tuleb töökuulutustes välja tuua kandidaatide jaoks oluline teave (vt joonis 6). Tähtsamad andmed ametikohale kandideerimiseks on info organisatsiooni kohta, ametinimetuse, ametikirjelduse, töökohustused, töötasu, tööaeg, pakutavad hüved ja nõuded töötajale. Töötasu vahemik on oluline vähemal (16%) või rohkemal (84%) määral kõigile küsitluses osalenutele. 94% vastanutest peavad olulisteks töökohustusi ja pakutavaid hüvesid. Ametinimetust ja ametikirjeldust peavad tähtsateks 85% vastajatest. Kuulutuses töötaja mainimist peab oluliseks 91% ning ametikohale vastavuse nõuete esitamist 88% allohvitseridest. 75% allohvitseridest leiab, et oluline on teada infot organisatsiooni kohta, samas kui 13% allohvitseri arvab, et see pigem ei ole oluline informatsioon ja 6% ei pea seda üldse oluliseks.

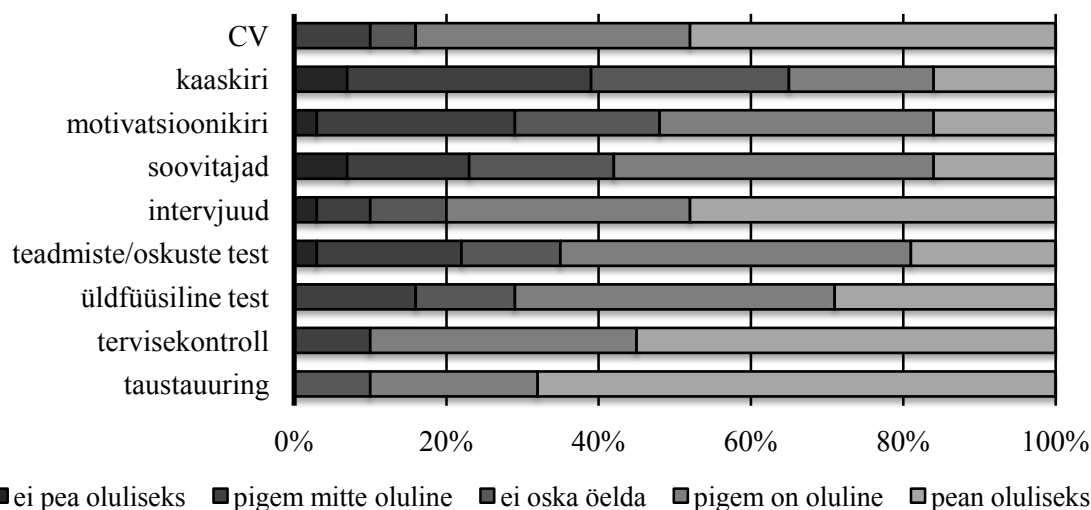


Joonis 6. Töökuulutuses välja toodud andmete olulisus

Töökuulutuse koostamiseks saadetakse värbamiskeskusele tavaliselt ametijuhend ning olulisemad märksõnad. Välja öeldakse ametikoha töötasu ja tööaeg, ametiülesanded, vahetu ülem, omalt poolt pakutavad hüved jms näitajad. Kui ametijuhendis on võimalik teha erisusi, siis seda nõudeks ei panda vaid arvestatakse seda kui kandidaadi kasutegurit. Kuulutuses sisaldub ainult info, mis on väga olulise tähtsusega. Igat asja ei saa kuulutuses välja tuua, selleks on telefonivestlus sobivate kandidaatidega ning seejärel väljavalitute küsimustele vastamine töövestlusel kohtudes. (värbamisspetsialist, intervjuu, 11.03.2021)

Küsitakse, kui tihti ja kui kaua ollakse laevaga merel ja millal sellest ette teatatakse. Tsiiviillaevade puhul on tavaline, et kaks nädalat ollakse merel ja kaks nädalat kodus. Tuntakse huvi, et milline on tegevväelaste rütm laevas, kui laev on sõidus. Samuti tahetakse teada, kuidas on puhkused aasta peale ära jaotatud ja millised on hüved. Laeva ametikohtadele kandideerijatele tuleb rõhutada, et tegemist on riigisaladuse luba eeldavate ametikohtadega. See tähendab, et lisaks teostab põhjalikuma taustakontrolli ka kaitsepolitseiamet. Esimest korda tegevväelastena tööle asujad uurivad veel, mida üldse tähendab tegevväelaseks olemine ja millised on nende kohustused teenistuses. Uutele laevastiku tegevväelastele tuleb selgitada, mida töökoht laevas tähendab. Nad peavad selle perega läbi rääkima, sest see peab olema pere ühine otsus. Kui tullakse iseseisvalt, siis võib juhtuda, et tööle kauemaks ei jääda, kuna lahkutakse probleemide ilmnedes planeeritust varem. (värbamisspetsialist, intervjuu, 11.03.2021)

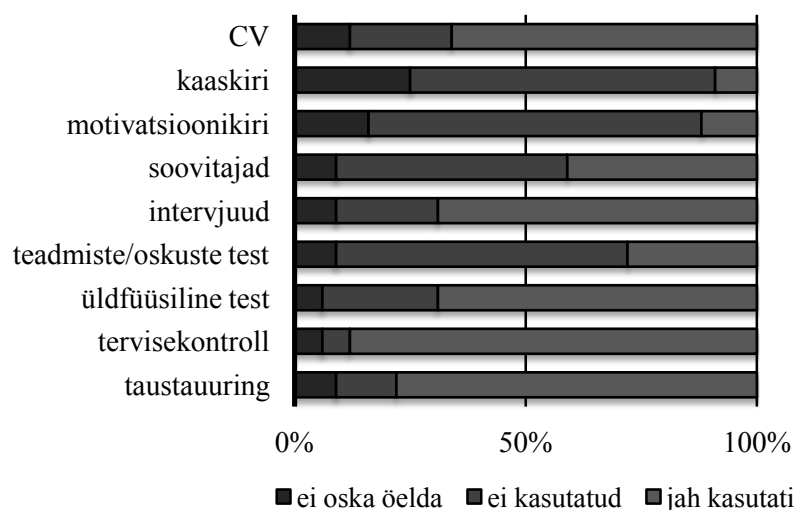
Hindamaks kandidaatide sobivust ametikohale, kasutatakse erinevaid vahendeid ja meetodeid. Valiku vahendid ja meetodid võivad olla dokumendid, intervjuud, testid ning katseaeg. Mereväkke allohvitseri ametikohale asumiseks peab esitama CV ehk elulookirjelduse, vestlema värbamisspetsialistiga ning läbima üldfüüsilise testi, tervisekontrolli ja taustauuringu. Joonisel 7 on näidatud ametikohale sobivuse hindamisel kasutatavate valiku vahendite ja meetodite olulisus allohvitseride arvates. Mitte keegi vastajatest ei arva, et taustauuring pole oluline meetod. Taustauuringut ning tervisekontrolli peavad olulisteks 90% vastanutest. 84% küsitluses osalenutest peab oluliseks vahendiks elulookirjeldust. Olulisteks meetoditeks peetakse ka intervjuusid ehk töövestluseid (80%) ja üldfüüsilist testi (71%) kehaliste võimete kontrolliks. Teadmiste ja/või oskuste testimist peab pigem mitte oluliseks 19% ning pigem oluliseks 46% allohvitseridest. Soovitajate olemasolu ei pea oluliseks 23% vastanutest, 42% vastajatest peab aga soovitajate arvamust pigem oluliseks. Kirjalikest vahenditest peavad kaaskirja pigem mitte oluliseks 32% ja motivatsioonikirja 26% tegevväljastest. Allohvitseridest 52% peab motivatsioonikirja kasutamist oluliseks. 26% vastajatest ei oska paraku öelda, kas kaaskiri on ametikohale sobivuse hindamisel oluline või mitte.



Joonis 7. Valiku vahendite ja meetodite olulisus

Kasutades olulisemaid valiku vahendeid ja meetodeid, saab kandidaatide seast valida välja ametikohale sobivaima töötaja. Tegevväljastest allohvitseridelt küsiti, milliseid valiku vahendeid ja meetodeid tööle valimisel kasutati (vt joonis 8). 88% vastanutest väidab, et läbiti tervisekontroll ning 78% läbis taustauuringu. Viimast tehakse

kandidaatide kohta nendega suhtlemata, mistõttu võidakse selle läbiviimist mitte märgata. Taustauuringut tehakse aga kõikidele. 69% vastajatest sooritas üldfüüsilise testi ja sama palju osales töövestlusel. Intervjuul ei osalenud 22% ja üldfüüsilist testi ei teinud 25% allohvitseridest, kuna tegevteenistusse asuti ajateenistuse lõppedes. CV kasutamise kohta ei oska vastata 12% vastanutest, 66% teab öelda, et elulookirjeldust kasutati. 63% vastajatest teadmiste ja/või oskuste testi tegema ei pidanud, 28% ütleb, et selliseid teste siiski kasutati. Soovitajate arvamuste kasutamist arwab 41% ja mittekasutamist 50% vastanutest. Kaaskirja ei esitanud 66% tegevväelastest allohvitseridest, 25% ei oska küsimusele vastata. Kõigest 12% vastajatest esitas motivatsioonikirja, 72% vastanutest motivatsiooni kirja ei pannud.



Joonis 8. Allohvitseride valikul kasutatud vahendid ja meetodid

Ametikohale sobivuse teste pole tehtud, kuna valikut ei ole niipalju. Mingi profiili annavad kandideerimisdokumendid. Kandidaatide kohta küsitakse võimalusel nende eelmistelt ülemustelt. Allohvitseride testimiseks võib lugeda nende tegelikku hakkamasaamist ametiülesannete täitmisel. Teisisõnu tullakse ja proovitakse ja siis saab öelda, kuidas edeneb ning kas on mõtet jätkata. Kui mõelda sobivustestide läbiviimisele, siis tuleb arvestada ka sellega, et inimesed oskavad anda sotsiaalselt õigeid vastuseid: rääkida seda, mida kuulda tahetakse. Praegune praktika on selline, et inimene võetakse tööle, olgu siis riskiga, ja vaadatakse kuidas tal ametikohal minema hakkab. (Mereväe veebel, intervjuu, 12.03.2021) Katseaega tegevväelastele ei kohaldata (KVTS, 2012).

Kui võrrelda omavahel olulisemaid ametikohale sobivuse hindamiseks kasutatavaid ja allohvitseride tööle valimisel kasutatud vahendeid ja meetodeid, siis kaks vahendit kattuvad (vt tabel 6). Motivatsioonikiri ning kaaskiri on allohvitseride meelest kõige vähem olulised vahendid, mida kasutati ka kõige vähem. Sellegipoolest arvab autor, et neid võiks kasutada, kuna need annavad valiku tegemisel väärt teavet kandidaatide kohta. Kõige olulisemaid meetodeid ehk taustauuringut ja tervisekontrolli kasutati ka ametikohale sobivuse hindamisel kõige enam.

Tabel 6. Kõige olulisemad ning kasutatud valiku vahendid ja meetodid

KÕIGE OLULISEMAD			MILLISEID KASUTATI		
		%			%
1	taustauuring	90%	1	tervisekontroll	88%
2	tervisekontroll	90%	2	taustauuring	78%
3	CV	84%	3	intervjuud	69%
4	intervjuud	80%	4	üldfüüsiline test	69%
5	üldfüüsiline test	71%	5	CV	66%
6	teadmiste/oskuste test	65%	6	soovitajad	41%
7	soovitajad	58%	7	teadmiste/oskuste test	28%
8	motivatsioonikiri	52%	8	motivatsioonikiri	12%
9	kaaskiri	35%	9	kaaskiri	9%

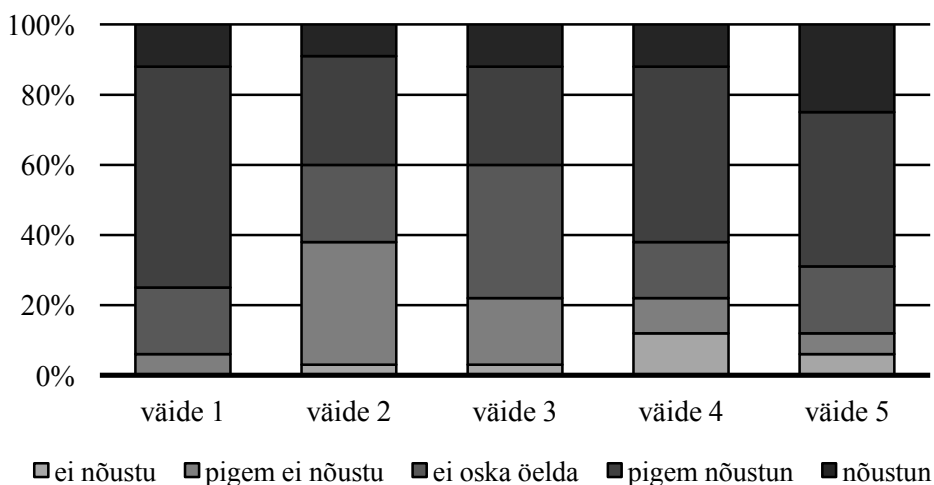
Värbamisspetsialistil on võimalus vaadata varasemalt Kaitseväge struktuuris töötanud kandidaatide andmeid: kas on olnud karistusi või ergutusi, kas üldfüüsilised testid on sooritatud või kas on kedagi varem teenistusest vabastatud ja mis põhjusel. Sama kehtib ka ajateenijate kohta. Luurekeskuse tehtava taustakontrolli käigus tehakse kandidaadi kohta päringuid erinevatesse asutustesse, kontrollitakse välisriikidesse reisimist ning kandidaadi pereliikmete ja sõprade tausta. Laevadel töötavatel tegevväelastel peab olema olema riigisaladuse luba, mille saamiseks teeb veel põhjalikuma taustakontrolli kaitsepolitseiamet. (värbamisspetsialist, intervjuu, 11.03.2021) Kaitseväge võib töödelda rahuaja ametikohale nimetatava isiku isikuandmeid, sealhulgas eriliiki isikuandmeid. Tegevteenistusse ei võeta isikut (KVTS, 2012):

1. kes on kriminaalasjas kahtlustatav või süüdistatav;
2. kellel on karistus tahtlikult toimepandud kuriteo eest;
3. kes on distsiplinaarsüüteo eest vabastatud avaliku teenistuse ametikohalt;
4. kes on erakonna liige;
5. kelle puhul esineb muu seaduses sätestatud teenistusse võtmist välistav asjaolu.

Allohvitseride käest küsiti, kuidas nad nõustutakse järgnevate värbamise ja valiku kohta käivate väidetega (vt joonis 9, lk 34):

1. Mereväe töökuulutused avaldatakse selleks sobilikes värbamiskanalites;
2. Teie töökuulutus sisaldas piisavalt palju ametialast informatsiooni;
3. Teie töökuulutuses sisalduv info oli piisav hindamaks oma sobivust ametikohale;
4. Teie töökuulutus vastas ametikoha tegelikkusele;
5. Värbamisel kasutatud valikumeetodid olid asjakohased.

63% küsitlusele vastajatest pigem nõustub, et Mereväe töökuulutusi avaldatakse selleks sobilikes värbamiskanalites. Polnud kedagi, kes selle väitega üldse ei nõustunud. 22% vastanutest ei oska öelda, kas töökuulutus sisaldas piisavalt palju ametialast infot. 31% allohvitseridest sellega pigem nõustub, kuid 35% pigem ei nõustu. Kas töökuulutuses sisalduv informatsioon oli piisav hindamaks oma sobivust ametikohale, ei osanud öelda 38% vastanutest. 19% vastajatest sellega pigem ei nõustu, aga 28% pigem nõustub. 12% tegevvällastest allohvitseridest ei nõustu üldse väitega, et töökuulutus vastas ametikoha tegelikkusele. Sellega pigem nõustub 50% allohvitseridest. Viimase ehk viienda väitega nõustub kokku 69% küsitluses osalenutest. Seega võib öelda, et valimisel kasutatud valiku vahendid ja meetodid on asjakohased.



Joonis 9. Väited värbamise ja valiku kohta

Kaitseväes on reguleeritud, et uuele tegevväelasele antakse kõrvale mentor, kes teda esimestel nädalatel juhendab. Ka meeskonnakaaslaste toetus on abiks. Sisseelamisel valmistavad kõige enam raskusi tegevväelaseks olemise ja organisatsioonikultuuriga kohanemine. (Mereväe veebel, intervjuu, 12.03.2021) Esimest korda tegevteenistusse astujatega ehk tsivilistide ja ajateenijatega tehakse aastased lepingud. Tsivilistidel kulub sisseelamiseks aga rohkem aega kui ajateenijatel. (värbamisspetsialist, intervjuu, 11.03.2021)

Töötulemuslikkuse saavutamisel mängib olulist rolli situatsiooniteadlikkus. Mereväkke tööle tulles ei pruugita tegelikult täpselt teada, kuhu ikkagi tööle tuldi. Kui satutakse uutesse olukordadesse, millega pole osatud arvestada, siis võivad tekkida raskused. Need raskused on inimese enda oskuste puudumise tulemused. Kui keegi käitub asotsiaalselt, siis püütakse teda meeskonda sulandada. Avatud inimesel, kes jagab Kaitseväe väärtusi, ületamatuid raskusi tekkida ei tohiks. Raskusi saab vältida osates oma tööd ja suheldes meeskonnakaaslastega. Teenistuskeskonnaga ehk laevasõiduga tuleb harjuda. Vastasel juhul võib minna kaldateenistusse. Tulemusliku töösoorituse kiiremaks saavutamiseks peab tegevväelane tegelema oma nõrkustega. Kui ta sellega hakkama ei saa, võib ta otsustada ametikohal mitte jätkata ja lahkuda või pakutakse talle teist teenistusk kohta, kus neid takistusi ei ilmne. (Mereväe veebel, intervjuu, 12.03.2021)

Mõned valikud ametikohtadele pole tõesti õnnestunud. Kandidaadiga vesteldes saab esmase pildi, millise inimesega on tegu. Kui mõni kandidaat pole sobinud, siis seda töökohal avaldunud isikuomaduste pärast. Valitul võib olla vähe kogemust ning seetõttu võib ta olla ebakindel. Seda ei saa aga pahaks panna, et selline inimene on tööle võetud, kuna valikut pole nii palju, et tööle tuleksid parimatest parimad. (värbamisspetsialist, intervjuu, 11.03.2021)

Kui uus töötaja tunneb, et talle see töö ja keskkond ei sobi, langeb tema motivatsioon ja siis tekivadki raskused tööülesannete täitmisel. Töövestlusel tuleb proovida anda võimalikult realistlik ettekujutus eesootavast. Laevadel võiks kasutusele võtta kasvõi proovinädala, ent paraku takistavad selle läbiviimist kandidaadile tehtav ajamahukas taustakontroll ja riigisaladuse loa puudumine. Mereväest minnakse ära pigem isiklikel põhjustel. Neid tegevväelasi on vähe, kelle puhul öeldakse, et ei taheta esimest töölepingut pikendada. Paljude puhul on teada, et tullakse tööle näiteks aastaks ja see

on normaalne. Inimesed ei ole enam ühel ametikohal niikaua kui vanasti. Noored liiguvadki teatud aja möödudes edasi järgmisele töökohale. Seda tuleb värbamise juures arvesse võtta. Probleem on see kui tullaakse ja ollakse vaid paar kuud ja siis lahkutakse. (värbamisspetsialist, intervjuu, 11.03.2021)

Kui vaadata ühiskondlikke arenguid ja generatsioonide erinevusi, siis nende mõtteviisidega, mis olid kümme või kakskümmend aastat tagasi, tänapäeval enam seost pole. Tööturul oleva generatsiooni olemusega tuleks arvestada. Sellepärast ei saagi eeldada, et allohvitserid tulevad tegevteenistusse pikemaks ajaks. Personalivoolavus on suurem eriti nooremallohvitseride seas. Allohvitserid investeerivad organisatsioonis töötamisse vähem kui ohvitserid. Mereväes on personalipuudus ning seda on keeruline muuta erinevate nõuete ja piirangute tõttu. Kaitsevägi tahab, et erialade spetsialistidel oleks ka sõjaväeline väljaõpe. See tähendab, et värvatakse neid, kellel on ajateenistus läbitud. Sellest tingimusest loobudes saaks suurendada kandidaatide arvu. Ka mõndade nõuete ümbervaatamine oleks kasulik. Näiteks kui ametikohale asumise nõudeks on veebli auaste ehk kandidaat peab olema vanemallohvitser, siis värvata organisatsiooniväliselt on peaaegu võimatu. Sel juhul võiks kaaluda madalama auastmega kandidaadi valimist, muutes ametijuhendit. Üksuse mehitamise eest võiksid senisest rohkem vastutada laeva komandör või Mereväe veebel. (Mereväe veebel, intervjuu, 12.03.2021) Rahuaja ametikohale võib nimetada nõutava hariduseta, sõjaväelise auastmeta ja väljaõppeta isiku, kui ametikohal nõutavat sõjaväelist väljaõpet või haridust on Eestis võimalik omandada vaid Kaitseväes (KVTS, 2012).

Küsitluses osalenud mereväelaste arust võiks organisatsiooni näidata atraktiivsemana ja allohvitseride ametikohtade täitmiseks potentsiaalseid kandidaate paremini motiveerida. Teoorias on öeldud, et tulemuslikuma värbamise ning valikuni jõudmiseks oleks organisatsioonil vaja esile tõsta mõjureid, mis tekitaksid soovi saada organisatsiooni liikmeks. Kandidaatidele võiks põhjalikumalt tutvustada ametikoha igapäevaseid tegevusi. Kasutusele võtta katseaja või proovipäeva. Mereväe erialastele ametikohtadele võiks värvata ka kutsekoolidest ja huvilistele võiks väeosas korraldada lahtiste uste päevi. Kandideerides eelistaksid tegevvälased värbamise asjus suhelda värbamiskeskuse asemel personaliosakonnaga mereväebaasis.

2.3. Uuringu järeldused ja ettepanekud protsessi parendamiseks

Enamasti pole kõik Merevæes ettenähtud tegevvällastest allohvitseride ametikohad täidetud. Lahendamaks probleemset allohvitseride värbamist ning valikut Merevæes, on väljakutseteks organisatsioonis protsessi täiustamine ja rakendamise võimaldamine. Lõputöö uuringu tulemuste järeldused ja ettepanekud (vt tabel 7) on mõeldud nende väljakutsetega tegelemiseks. Et värvata ja valida sobivamaid kandidaate on tarvilik mõista allohvitseride värbamise ning valiku protsessi toimimist. Selleks küsitleti värbamisspetsialisti ja väeliigi veeblit ning allohvitserid avaldasid arvamust küsitluses.

Tabel 7. Järeldused ja ettepanekud

JÄRELDUSED	ETTEPANEKUD
Kandidaadid peavad olema läbinud ajateenistuse	Erialaselt sobiva kandidaadi, kes pole ajateenistust läbinud, võiks saada erandkorras võtta allohvitseri ametikohale
Kandidaadil ei pruugi olla ametikohal nõutavat auastet	Alandada allohvitseri ametikohal nõutavat auastet
Allohvitseride jaoks olulisim ja enim kasutatav värbamiskanal on sõber-tuttav	Motiveerida töötajaid jagama töopakumisi sõprade ja tuttavate seas
Sotsiaalmeedia potentsiaal värbamiskanalina on jäänud kasutamata	Tegeleda sotsiaalmeedias värbamisturundusega ja rohkem avaldada töökuulutusi
Teatud erialastele ametikohtadele on kandidaate raskem leida	Täiendavalt värvata kutsekoolidest
Ameti kohta organisatsioonis räägitakse täpsemalt alles töövestlusel	Töökuulutusse lisada soovituslikud nõuded otsitavale kandidaadile
Organisatsioonis ei kasutata kandidaatide valikul kõiki allohvitseridele olulisemaid vahendeid ja meetodeid	Kandidaatide valikul kasutada teadmiste ja/või oskuste testimist ja motivatsioonikirja
Katseaja puudumine ei võimalda veenduda kandidaadi pädevuses	Kasutusele võtta proovinädal
Värbamisspetsialist ei pruugi osata hinnata kandidaatide sobivust erialasele ametikohale	Kandidaatide valikul arvestada senisest rohkem erialaspetsialistide arvamusega
Kandidaatide isikuomadused peavad sobituma organisatsioonikultuuriga	Merevæe veebel kui allohvitseride ülem peaks osalema tegevvällaste valimisel

Soovi allohvitseriks tulla on terves Kaitseväes aina raskem leida. Mereväkke tulevad allohvitserid huvist merenduse vastu ja ajateenistuses saadud kogemuste ning uute väljakutsete pärast. Mereväkke värbamisel on peamiseks takistuseks tööstiil: periooditi viibitakse pikemat aega merel. Ka töökeskkond ehk laevas töötamine ei sobi kõigile. Mereväe erialaste ametikohtade töötasud ei suuda tsiviilis pakutavate palkadega konkureerida. Kandidaadid ei vasta peamiselt erialastele nõuetele, mistõttu kandidaatide arv sõltub suuresti ametikoha erialast. Teatud erialastele ametikohtadele on kandidaate raskem leida. Kandidaatide arvust sõltub nõudmistele järeleandmise võimalikkus. Järeleandmiste tegemise võimalused on aga väga piiratud. Kandidaatide arvu suurendamiseks saab teha avalikku teavitustööd, et tegevväelastest allohvitserid on organisatsioonis kõrgelt hinnatud erialaspetsialistid. Mereväkke värvatakse ajateenistuse läbinuid, kuna Kaitsevägi nõuab, et ka erialade spetsialistidel oleks sõjaväeline väljaõpe. Sellest tingimusest loobudes saaks suurendada kandidaatide arvu, ent selle nõude ärajätmine pole teostatav. Ometi võiks vajadusel saada erandkorras võtta allohvitseri ametikohale erialaselt sobiva kandidaadi, kes pole ajateenistust läbinud. Ametikohtade nõuete määratlemisel oleks kasulik nõutavate auastmete ümbervaatamine. Selleks tuleks muuta ametijuhendeid.

Kui arvestada tööturul oleva generatsiooni olemusega, ei saa eeldada, et allohvitserid tulevad tegevteenistusse pikemaks ajaks. Värbamisspetsialisti hinnangul on personali-voolavus varasemaga võrreldes vähenenud, kuid pole siiski pidurdunud. Personali-voolavus on suurem eriti nooremallohvitseride seas. Mereväes on tööjõupuudus ning olukorda on keeruline parandada tegevväelastele kehtivate nõuete ja piirangute tõttu.

Mereväes on organisatsioonisisene tegevväelaste värbamine raskendatud: allohvitseride erialastele ametikohtadele pole harilikult kedagi leida. Sellepärast kasutataksegi pigem organisatsioonivälist värbamist. Parim viis täita tegevväelastest allohvitseride ametikohad on ametikohtadele valida ajateenistuse lõppedes ajateenijad. Ajateenijaid pole Mereväes aga palju, seepärast on värbamisväli organisatsioonisiselt väga piiratud.

Allohvitseride jaoks olulisim ning enim kasutatav värbamiskanal on sõber-tuttav. Potentsiaalsetele kandidaatidele pakub huvi, mida räägivad töötajad oma tööandjast. Omi töötajaid värbamisel kasutades saadakse asjatundjaid kandidaate. Tuginedes teooriale, võiks töötajaid motiveerida jagama tööpakkumisi sõprade ja tuttavate seas, näiteks makstes preemiat kui soovitud kandidaat ametikohale valitakse. Enam kasutatavad värbamiskanalid on veel värbamiskeskus, tööportaalid ja organisatsiooni siseveeb ning koduleht. Kuna siseveebis avaldatud töökuulutustele reageeritakse, on võimalik täitmata ametikohtadele värvata ka organisatsiooni tegevvälasi. Sotsiaalmeedia potentsiaal allohvitseride ametikohtadest teadasaamisel on jäänud kasutamata. Sotsiaalmeediat kasutades on võimalik jõuda rohkemate kandidaatideni. 50% küsitlusele vastanud allohvitseridest arvab, et sotsiaalmeedia on oluline värbamiskanal. Autor soovib, teooriale tuginedes, tegeleda sotsiaalmeedias värbamisturundusega ja rohkem avaldada töökuulutusi ning täiendavalt värvata allohvitseride kutsekoolidest. Organisatsioonis kasutatakse värbamiseks allohvitseridele olulisemaid ja seega sobivaid värbamiskanalid. Kolmveerand allohvitseridest nõustub, et töökuulutusi avaldatakse sobilikes värbamiskanalites.

40% allohvitseridest arvab, et töökuulutus sisaldab piisavalt palju ametialast infot ja see on piisav hindamaks enda sobivust ametikohale. Töökuulutuses tuuakse lühidalt välja aga ainult tähtsamad andmed ametikohale kandideerimiseks. Sellest tulenevalt ei saa esitatud informatsiooni põhjalikumalt lahti mõtestada. Ameti kohta organisatsioonis räägitakse täpsemalt töövestlusel. Kandidaatidele oleks mõistlik selgitusi jagada juba värbamise algfaasis, enne intervjuusid. Lähtudes teooriast, tuleks selleks töökuulutusse lisada soovituslikud nõuded otsitavale kandidaadile, näiteks valmisolek viibida pikemat aega kodunt eemal. Seepeale käivitunud eneseselekttsioon jätkaks alles sobivamad kandidaadid. Mereväe töökuulutustes on kirja pandud info organisatsiooni kohta, ametinimetus, tööülesanded, teenistustasu, tööaeg, pakutavad hüved, nõuded töötajale ja vajadusel lisainformatsioon. Lisainfos võidakse näiteks eraldi mainida, et töökoht asub laeval. Allohvitseride jaoks oluline teave on ametikohale kandideerimiseks järelikult välja toodud. Et töökuulutus vastab ametikoha tegelikkusele, nõustub 62% allohvitseridest.

Organisatsioonis kasutatakse kandidaatide valikul enamasti allohvitseridele olulisemaid vahendeid ja meetodeid. Kandidaatide teadmisi ja/või oskusi organisatsioonis ei testita. 65% allohvitseridest peab aga teadmiste ja/või oskuste testimist oluliseks meetodiks. Motivatsioonikirja peab oluliseks vahendiks 52% allohvitseridest. Teoorias on öeldud, et valiku õnnestumise juures on kesksel kohal teabe hankimine kandidaatide kohta. Mida rohkem teavet, seda parem prognoosida tööalast edukust. Autori arvates tuleks eelnimetatud kasutada, sest need võimaldavad paremini hinnata kandidaatide sobivust ametikohale. Tegevteenistusse võetud allohvitseri teadmistes ning oskustes võimaldaks veenduda katseaja kasutuselevõtt, kuid tegevväelastele katseaega ei kohaldata. Ametikohale sobiva kandidaadi tulevase töösoorituse ennustamiseks võiks kasutusele võtta proovinädala. Nädalast peaks piisama, et tõendada kandidaadi sobivust ametikohale. Kandidaatide valikul tuleks senisest rohkem arvestada erialaspetsialistide arvamusega. Mereväe veebel kui allohvitseride ülem peaks osalema tegevväelaste valimisel. Temapoolne hinnang kandidaatide sobivusele aitaks värbamisspetsialistil otsustada, kellega ametikoht täita. Organisatsioonikultuuriga kohanemine võib sisseelamisel olla raske. Sellepärast on olulised kandidaatide isikuomadused ehk sobitumine organisatsioonikultuuriga. Kandidaate intervjuuerides tuleks keskenduda enam isikuomaduste kohta käivatele valikukriteeriumitele. Töövestlustel on vajalik kandidaatidele selgitada organisatsiooni olemust ning ametikohale asumisega kaasnevat. Töötulemuslikkuse saavutamisel on olulisel kohal situatsiooniteadlikkus. 69% allohvitseridest arvab, et valimisel kasutatavad valiku vahendid ja meetodid on asjakohased.

Teooria kohaselt kasutatakse organisatsioonis allohvitseride valiku põhjendatuse määramisel kaasnevat valiidsust. See tähendab, et võrreldakse tööle võetud allohvitseri kompetentsust ja töötulemusi. Allohvitseri teadmiste ja oskuste testimisena võetakse tema tegelikku hakkamasaamist ametiülesannete täitmisel ning see ongi tema valiku tulemuslikkuse hindamise aluseks. Autor leiab aga, et paremaid tulemusi annaks ennustava valiidsuse kasutamine.

KOKKUVÕTE

Mereväele pandud ülesannete täitmiseks peavad ettenähtud tegevväelaste ametikohad olema täidetud. Selle saavutamiseks on vaja tegevväelastest allohvitseride värbamise ja valiku protsessi senisest tõhusamat toimimist. Mereväelastele kehtivad värbamisel ja valikul kaitseväeteenistuse seadusest tulenevad erisused. Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli teha ettepanekuid allohvitseride värbamise ning valiku protsessi parendamiseks. Ettepanekute tegemiseks selgitati välja, kuidas on Mereväes korraldatud allohvitseride värbamine ja valik ning mida teha võimaluste piires teisiti, et tegevväelaste värbamine ja valik toimiks tulevikus tulemuslikumalt. Lahendamaks probleemset allohvitseride värbamist ja valikut Mereväes, on väljakutseteks organisatsioonis protsessi täiustamine ja rakendamise võimaldamine. Lõputöö uuringu tulemuste järeldused ja edasised ettepanekud on mõeldud nende väljakutsetega tegelemiseks.

Lõputöö teoreetilises osas on kirjutatud personali värbamise ning valiku protsessi olemusest organisatsioonis ja protsessi tulemuslikkuse hindamismeetoditest. Lõputöö uurimisküsimustele vastuste saamiseks valmistati ette ja viidi läbi küsitlus ja intervjuud. Andmete kogumiseks kasutati seega kvantitatiivset ja kvalitatiivset uurimismeetodit. Kvalitatiivsed andmed koguti poolstruktureeritud intervjuude kaudu, küsitledes väeliigi veeblit ja värbamisspetsialisti. Kvantitatiivseid andmeid koguti kasutades struktureeritud küsimustikku ja ankeedile vastasid ehk üldkogumi moodustasid tegevväelastest allohvitserid. Allohvitseride arvu üldkogumis ei tohtinud lõputöö autor avaldada, kuna organisatsiooni isikkoosseisu arvandmed on tundlik teave ega kuulu avalikustamisele. Valimi moodustasid küsitlusele vastanud 35 allohvitseri. Ankeetküsitluse link saadeti allohvitseride meililisti neljal korral ja küsitlusele vastati Kaitseväe e-õppe portaalis ILIAS. Küsitlusega saadud värbamise ja valiku protsessis osalenud allohvitseride tagasiside võimaldab anda hinnanguid protsessi toimimise kohta. Intervjuudeks lepitati kokku videokohtumised. Intervjuudega saadi teada asjatundjate arusaamu ja teadmisi, et mõista organisatsiooni värbamise ja valiku protsessi

toimimist ja sellega seostuvat. Ankeetküsimustiku ja intervjuude küsimused sõnastas autor lõputöös viidatud teooriast lähtudes, käsitledes peamiseid temaatilisi märksõnu.

Uuringu tulemusi analüüsid tegi autor vastavad järeldused. Mereväkke tegevteenistusse tulemiseks peavad kandidaadid olema läbinud ajateenistuse. Muidu sobival kandidaadil ei pruugi olla ametikohal töötamiseks nõutavat auastet. Organisatsioonis kasutatakse värbamiseks allohvitseridele olulisemaid ja järelikult sobivaid värbamiskanaaleid. Allohvitseride jaoks olulisim ja enim kasutatav värbamiskanal on sõber-tuttav. Sotsiaalmeedia potentsiaal värbamiskanalina on jäänud kasutamata. Teatud erialastele ametikohtadele on kandidaate raskem leida. Kuigi allohvitseride jaoks oluline teave on ametikohale kandideerimiseks töökuulutuses välja toodud, räägitakse ameti kohta organisatsioonis täpsemalt alles töövestlusel. Organisatsioonis kasutatakse kandidaatide valikul enamasti allohvitseridele olulisemaid vahendeid ning meetodeid. Katseaja puudumine ei võimalda veenduda kandidaadi pädevuses. Lõplikku valikut tehes ei pruugi värbamisspetsialist osata hinnata kandidaatide sobivust erialasele ametikohale. Kandidaatide isikuomadused peavad sobituma organisatsioonikultuuriga.

Järeldustest lähtuvad ettepanekud Mereväe allohvitseride värbamise ja valiku protsessi parendamiseks on alljärgnevad:

- erialaselt sobiva kandidaadi, kes pole ajateenistust läbinud, võiks saada erandkorras võtta allohvitseri ametikohale;
- alandada allohvitseri ametikohal nõutavat auastet;
- motiveerida töötajaid jagama tööpakkumisi sõpradele ja tuttavatele;
- tegeleda sotsiaalmeedias värbamisturundusega ja rohkem avaldada töökuulutusi;
- täiendavalt värvata kutsekoolidest;
- töökuulutusse lisada soovituslikud nõuded otsitavale kandidaadile;
- kandidaatide valikul kasutada teadmiste ja/või oskuste testimist ning motivatsiooni-kirja esitamist;
- kasutusele võtta proovinädal;
- kandidaatide valikul arvestada senisest rohkem erialaspetsialistide arvamusega;
- Mereväe veebel kui allohvitseride ülem peaks osalema tegevvälaliste valimisel.

Autori arvates sai lõputöö eesmärk täidetud. Tehtud ettepanekud Mereväe allohvitseride värbamise ning valiku protsessi parendamiseks on enamuses valmis rakendamiseks. Nimetatud ettepanekuid rakendades saab tegevvälastest allohvitseride ametikohtade täitmiseks värvata ja valida sobivamaid kandidaate, vähendades seeläbi ka personali-voolavust. Lõputöö on kirjutatud Mereväe väeüksuste ülematele, tegemaks protsessi muutmist algatavaid otsuseid.

VIIDATUD ALLIKAD

- Alexandrescu, M. B. (2018). Specific elements of marketing in the recruitment and selection of human resources process in Romanian army. *Buletin Stiintific*, 23(2), 67-73.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed). London: Kogan Page.
- Avaliku teenistuse värbamise ja valiku käsiraamat. (2016). Tallinn: Rahandusministeerium. Loetud aadressil https://www.rahandusministeerium.ee/sites/default/files/varbamise_ja_valiku_kasiraamat_2016.pdf
- Avaliku teenistuse 2018. aasta aruanne. (2019). Tallinn: Rahandusministeerium. Loetud aadressil https://www.rahandusministeerium.ee/system/files_force/document_files/atar_2018_final_.pdf
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103-118.
- Carballo-Penela, A. (2019). Enhancing social sustainability at a business level: organizational attractiveness is higher when organizations show responsibility towards employees. *Business Strategy and Development*, 2(4), 372-383.
- Compton, R., Morrissey, B., Nankervis, A. (2009). *Effective Recruitment and Selection Practices* (5th ed). Sydney: CCH Australia.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. (2007). *Fundamentals of Human Resource Management* (9th ed). New Jersey: Wiley.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management* (13th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Devaro, J., Morita, H. (2013). Internal promotion and external recruitment: a theoretical and empirical analysis. *Journal of Labour Economics*, 31(2), 227-269.
- Ertas, N. (2015). Turnover intentions and work motivations of millennial employees in federal service. *Public Personnel Management*, 44(3), 406-407.

- Kaitsepoliitika kujundamine ja toetav tegevus. (2019). Tallinn: Kaitseministeerium.
Loetud aadressil http://www.kaitseministeerium.ee/sites/default/files/sisulehed/eesmargid_tegevused/kaitsepoliitika_kujundamine_ja_toetav_tegevus_kam_programm_4.pdf
- Kaitseväeteenistuse seadus. (2012). *Riigi Teataja I*, 10.07.2012, 1; 13.03.2019, 73.
Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/KVTS>
- König, C., Klehe, U., Berchtold, M., Kleinmann, M. (2010). Reasons for being selective when choosing personnell: selection procedures. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 17-27.
- Merevägi. (s.a.). Loetud aadressil <https://mil.ee/uksused/merevagi>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2006). *Sõda talentide pärast*. Tartu: Hermes.
- Mikiver, K. (2010). *Tuttav tundmatu personalijuhtimine*. Tallinn: Äripäev.
- Moore, Don A. (2017). How to improve the accuracy and reduce the cost of personnel selection. *California Management Review*, 60(1), 8-17.
- Mukherjee, J. (2012). *Designing Human Resource Systems: a Leader's Guide*. New Delhi: SAGE Publications.
- Praks, K. (2017). *Tööga rahulolu. töölt lahkumiskavatsus ja nende seosed juhtide eestvedamiskäitumisega Mereväe näitel*. (Lõputöö). Kaitseväe Akadeemia, Tartu.
- Rose, R. P. (2012). Preferences for careers in public work: examining the government-nonprofit divide among undergraduates through public service motivation. *The American Review of Public Administration*, 43(4), 416-437.
- Rozario, S. D., Venkatraman, S., Abbas, A. (2019). Challenges in recruitment and selection process: an empirical study. *Challenges*, 10(2), 1-22.
- Tamme, H. (2017). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE.
- Tamme, H. (2019). *Praktiline värbamisturunduse käsiraamat*. Tallinn: Äripäev.
- Türk, K. (2001). *Personali juhtimine*. Tartu: Ülikooli Kirjastus.
- Yalcin, A. (2019). Employee recruitment and job search: towards a multi-level integration. *Human Resource Management Review*, 29(1), 1-13.

Lisa 1. Küsimustik tegevvälastest allohvitseridele

Tegevvälastest allohvitseride värbamine ja valik Merevâes

1

Teie vanus?

Vastus:

2

Teie tööstaaž Merevâes?

- ☐ alla 1 aasta
- ☐ 1-2 aastat
- ☐ 2-5 aastat
- ☐ 5-10 aastat
- ☐ üle 10 aasta

3

Teie auaste?

- ☐ nooremmaat
- ☐ maat
- ☐ vanemmaat
- ☐ nooremveebel
- ☐ veebel
- ☐ vanemveebel

4

Teie ametikoht?

Vastus:

5

Mis ajendas kandideerima Merevâkke?

Vastus:

6

Millisest infoallikast saite ametikohast teada?

- ☐ sõbralt-tuttavalt
- ☐ tööpakkumiste portaalidest
- ☐ sotsiaalmeediast
- ☐ meediaväljaannetest
- ☐ avalikest kuulutustest
- ☐ organisatsiooni kodulehelt
- ☐ organisatsiooni siseveebist
- ☐ värbamiskeskusest

7

Kui oluliseks peate infokanaleid ametikoha leidmisel Merevæes?

	ei pea oluliseks	pigem mitte oluline	ei oska õelda	pigem on oluline	pean oluliseks
sõber-tuttav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tööpakkumiste portaalid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sotsiaalmeedia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
meediaväljaanded	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
avalikud kuulutused	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
organisatsiooni koduleht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
organisatsiooni siseveeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
värbamiskeskus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8

Kui oluliseks peate töökuulutuses välja toodud andmeid?

	ei pea oluliseks	pigem mitte oluline	ei oska õelda	pigem on oluline	pean oluliseks
organisatsiooni info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ametinimetuse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ametikirjeldus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
töökohtustused	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

nõuded töötajale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pakutavad hüved	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
töötasu vahemik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tööaeg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9

Kui oluliseks peate ametikohale sobivuse hindamisel kasutatavaid valiku vahendeid ja meetodeid?

	ei pea oluliseks	pigem mitte oluline	ei oska öelda	pigem on oluline	pean oluliseks
CV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
motivatsioonikiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kaaskiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
soovitajad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
intervjuud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
teadmiste/oskuste test	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
üldfüüsiline test	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
taustauuring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tervisekontroll	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10

Milliseid valiku vahendeid ja meetodeid tööle valimisel kasutati?

	ei oska öelda	ei kasutatud	jah kasutati
CV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
motivatsioonikiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kaaskiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
soovitajad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
intervjuud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
teadmiste/oskuste test	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
üldfüüsiline test	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
taustauuring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tervisekontroll	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11

Kuivõrd nõustute järgnevate värbamise ja valiku kohta käivate väidetega?

	ei nõustu	pigem ei nõustu	ei oska öelda	pigem nõustun	jah nõustun
Mereväe töökuulutused avaldatakse selleks sobilikes värbamiskanalites	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teie töökuulutuses sisaldas piisavalt palju ametialast informatsiooni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teie töökuulutuses sisalduv info oli piisav hindamiseks oma sobivust ametikohale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teie töökuulutuses vastas ametikoha tegelikkusele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valimisel kasutatud valiku vahendid ja meetodid olid asjakohased	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12

Mida positiivset või negatiivset täheldasite enda värbamise ja valiku protsessis?

Vastus:

13

Teie mõtted värbamise ja valiku protsessi parendamiseks...

Vastus:

KÜSIMUSED	VIIDATUD ALLIKAD	MÄRKSÕNAD
Mis ajendas kandideerima Mereväkke?	Alexandrescu 2018 lk 70	Ametikoha eelised ja hüved
Millisest infoallikast saite ametikohast teada?	Avaliku teenistuse... 2016 lk 6 Yalcin 2019 lk 2	Värbamis-kanalid
Kui oluliseks peate infokanaleid ametikoha leidmisel Mereväes?	Türk 2001 lk 104-106	Värbamis-kanalite olulisus
Kui oluliseks peate töökuulutuses välja toodud andmeid?	Mukherjee 2012 lk 115-116	Töökuulutuses sisalduva info olulisus
Kui oluliseks peate ametikohale sobivuse hindamisel kasutatavaid valiku vahendeid ja meetodeid?	König, Klehe, Berchtold & Kleinmann 2010 lk 22	Valiku vahendite ja meetodite olulisus
Milliseid valiku vahendeid ning meetodeid tööle valimisel kasutati?	Türk 2001 lk 104-106	Valiku vahendid ja meetodid
Kuivõrd nõustute järgnevate värbamise ja valiku kohta käivate väidetega?	1. väide Avaliku teenistuse... 2016 lk 6 2. väide Mukherjee 2012 lk 115-116 3. väide Avaliku teenistuse... 2016 lk 6 4. väide Mukherjee 2012 lk 115-116 5. väide Türk 2001 lk 79	Värbamis-kanalid, info töökuulutuses, valikumeetodid
Mida positiivset või negatiivset täheldasite enda värbamise ja valiku protsessis?	Avaliku teenistuse... 2016 lk 4	Ametikohale kandideerimine
Teie mõtted värbamise ja valiku protsessi parendamiseks...	Tamme 2017 lk 166	Värbamise ja valiku toimimine

Lisa 2. Mereväe veebli intervjuu

KÜSIMUSED	VIIDATUD ALLIKAD	MÄRKSÕNAD
Kas eelistada pigem organisatsiooni- sisest või organisatsioonivälist värbamist ja miks?	Devaro & Morita 2013 lk 228 Tamme 2017 lk 128	Organisatsiooni- sisene ja -väline värbamine
Kuidas võiks suurendada kandidaatide soovi tulla allohvitseriks Mereväkke?	Alexandrescu 2018 lk 70 Carballo-Penela 2019 lk 379, 381	Organisatsiooni ning ametikoha eelised ja hüved
Kuidas testitakse kandidaatide sobivust ametikohale? Millist meetodit peate kõige tähtsamaks õige valiku tegemisel?	DeCenzo & Robbins 2007 lk 188 Türk 2001 lk 79	Personali valiku valiidsus ning valikumeetodid
Kes ja mis etapis on kaasatud valiku tegemisse? Mille põhjal lõplik valik eelkõige langetatakse?	Avaliku teenistuse... 2016 lk 9	Valiku protsess, eel- ja lõppvalik
Milline on või peaks olema uutele tegevväelastele mõeldud sisseelamisprogramm?	Alexandrescu 2018 lk 70	Sisseelamis- programm
Mis valmistavad uutele tegevväelastele raskusi töötulemuslikkuse saavutamisel?	Tamme 2017 lk 165	Organisatsiooni ja ametikohaga kohanemine
Mida tuleks teha, et ametikohal alustav tegevväelane saavutaks kiiremini tulemusliku töösoorituse?	Türk 2001 lk 115	Töösoorituse hindamine
Mida teha võimaluste piires teisiti, et tegevväelaste värbamine ja valik toimiks tulevikus tulemuslikumalt?	Mukherjee 2012 lk 115-116 Türk 2001 lk 104-106	Värbamise ja valiku juhised ning tegurid

Lisa 3. Värbamisspetsialisti intervjuu

KÜSIMUSED	VIIDATUD ALLIKAD	MÄRKSÕNAD
Kuidas on korraldatud mereväebaasi ja laevastiku allohvitseride värbamise ja valiku protsess?	Armstrong & Taylor 2014 lk 226	Värbamise ja valiku etapid
Kuidas prognoositakse personali-vajadust Mereväes? Kui tihti on vaja värvata uusi allohvitseri?	Avaliku teenistuse... 2016 lk 5	Värbamis-vajadus
Mis on organisatsioonisisese ja organisatsioonivälise värbamise plussid ja miinused?	Devaro & Morita 2013 lk 228 Tamme 2017 lk 128	Organisatsiooni-sisene ja -väline värbamine
Kuidas toimib Mereväe ja värbamis-keskuse vaheline koostöö?	Nankervis, Compton & Morrissey 2009 lk 93	Värbamine ja valik organisatsioonis
Milline on tavaliselt värbamise ja valiku ajakava?	Armstrong & Taylor 2014 lk 226	Värbamise ja valiku protsess
Kes on peamiseks sihtgrupiks, keda soovitakse tegevteenistusse võtta?	Tamme 2017 lk 128	Sihtrühm
Milline informatsioon peab olema töökuulutuses kajastatud?	Avaliku teenistuse... 2016 lk 6	Kandidaatidele edastatav info
Millist informatsiooni küsivad uued tegevvälased oma tulevase ametikoha kohta?	Mukherjee 2012 lk 115-116	Informatsiooni olulisus kandidaatidele
Mida kujutab endast kandidaadile tehtav taustauuring?	Nankervis, Compton & Morrissey 2009 lk 93	Info kandidaadi kohta, ametikoha nõuetele vastavus
Mis on peamised probleemid tegevvälaste värbamisel Mereväkke?	Alexandrescu 2018 lk 67	Kvaliteetse tööjõu värbamise problemaatika
Millistel põhjustel on tegevvälaste otsingu konkursid luhtunud? Mis nõudeid kandidaadid ei täida?	Avaliku teenistuse... 2016 lk 3	Avalik konkurss ja seadusest tulenevad nõuded
Kui tihti tuleb ette olukorda, kus tullakse ennast ise tööle pakkuma, ilma et oleks välja kuulutatud konkurss ametikoha täitmiseks? Kas säilitate edaspidiseks potentsiaalsete töötajate andmed?	Tamme 2019 lk 13 Türk 2001 lk 104-106	Organisatsioonis töötamisest ja ametikohast huvitumine, reservnimekirja arvamine

SUMMARY

CHALLENGES OF RECRUITING AND SELECTING PETTY OFFICERS IN THE ESTONIAN NAVY

Martin Kalju

The Estonian Defence Forces is steadily evolving as an organization. The working conditions, perks and guarantees for active servicemen are improving. Thus having a career in the field of national defence should be a considerable opportunity for the younger generation. With that being said, not all of the necessary positions have yet been filled. More efficient recruitment and selection of military servicemen, including petty officers, would facilitate sustainability of ongoing and planned work processes.

Filling the positions of petty officers in the Estonian Navy is problematic because of two reasons. Firstly, depending on the vacant position, there might not be enough potentially suitable candidates for selecting qualified workforce. This situation may be caused by candidates' lack of interest or due to the requirements and restrictions imposed upon active service. Secondly, existing personnel turnover among petty officers' lower positions, which comes from choosing the wrong employees. Petty officers sometimes leave prematurely as a result of unsuitability or personal reasons related to the workplace. Therefore, when someone leaves the organization too soon, it inhibits completing tasks while recruiting has to start all over again.

The objective of this thesis is to make suggestions on how to improve the recruitment and selection process of the Estonian Navy petty officers. Author aims to answer the following research questions:

- how is the process of recruiting and selecting petty officers arranged?
- what could be done differently to optimize the recruitment and selection of petty officers?

The challenges of solving problematic recruitment and selection of petty officers in the organization are improving and implementing the process. The results of this study enable to make conclusions and further suggestions to deal with these challenges, so that it could be possible to recruit and select preferable candidates.

The theory of this thesis provides an overview of personnel recruitment and selection process in an organization and methods to assess the process performance. The main topics are recruitment channels, job advertisements and selection means and methods.

Data was collected using quantitative and qualitative research methods. Author prepared and conducted a questionnaire survey and interviews. Structured questionnaire was developed to find out about petty officers' experience regarding their recruitment and selection to assess the process performance. The questionnaire link was sent to petty officers' mailing list. The sample size of 35 petty officers was taken from all of those eligible to participate. Since the total number of petty officers in the Estonian Navy is considered as sensitive information, it can not be revealed for statistical purposes. Semi-structured interviews with master chief petty officer and recruitment specialist were carried out via video meetings to understand the recruiting and selection process of petty officers in the organization. The questions used in the questionnaire and for interviewing were phrased by author based on the theory of this thesis, using the main thematic keywords. The data analysis method that was used was content analysis.

After analysing the results of the study, conclusions were made. Candidates must have underwent conscript service before they can become active servicemen in the Estonian Navy. Otherwise suitable candidate might not have the required military rank for the offered position. In petty officers' opinion the organization uses the most significant and accordingly appropriate recruitment channels. The most important and commonly used recruiting channel is a friend or an acquaintance. The potential of social media as a recruitment channel has not been fully utilized. For certain specialized positions candidates are harder to find. Although the crucial information for petty officers to apply for the position is made available in the job advertisement, the details about the position in the organization are told later on during the job interview. In petty officers' opinion the organization mostly uses substantial selection means and methods for

choosing candidates. Because there is no trial period, it is impossible to make sure of candidate's competency. Recruitment specialist may not know how to precisely assess the suitability of candidates for a specialized position when making the final selection. The personality traits of candidates have to fit together with the organizational culture.

To improve the recruitment and selection process of the Estonian Navy petty officers, author has made the following suggestions:

- exceptionally fill the position with a candidate who despite not undergoing conscript service has the suitable speciality;
- lower the military rank required for the offered position;
- motivate employees to share job offers amongst friends and acquaintants;
- use recruitment marketing in social media and publish more job advertisements;
- additionally recruit from vocational schools;
- add recommended requirements to job advertisements;
- use knowledge and/or skills tests and motivational letter to select candidates;
- take into use a trial week;
- consider more of specialists' opinions when selecting candidates;
- involve master chief petty officer in selecting petty officers.

In conclusion, the positions of petty officers have to be filled to achieve the goals that are set to the organization. To accomplish this it takes more efficient recruitment and selection process performance. This thesis is written to the commanders of structural units of the Estonian Navy to make decisions about changing the process.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Martin Kalju,

1. Annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Tegevväelastest allohvitseride värbamise ja valiku väljakutsed Merevæes“, mille juhendaja on Grete Männikus, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Martin Kalju
18.05.2021